

### Zwischen Gemeinnutz und Eigennutz: intersektorale Kooperationen von Stiftungen mit Unternehmen

Tauß, Julia

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Tauß, J. (2018). *Zwischen Gemeinnutz und Eigennutz: intersektorale Kooperationen von Stiftungen mit Unternehmen*. (Opuscula, 120). Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-57620-2>

#### Nutzungsbedingungen:

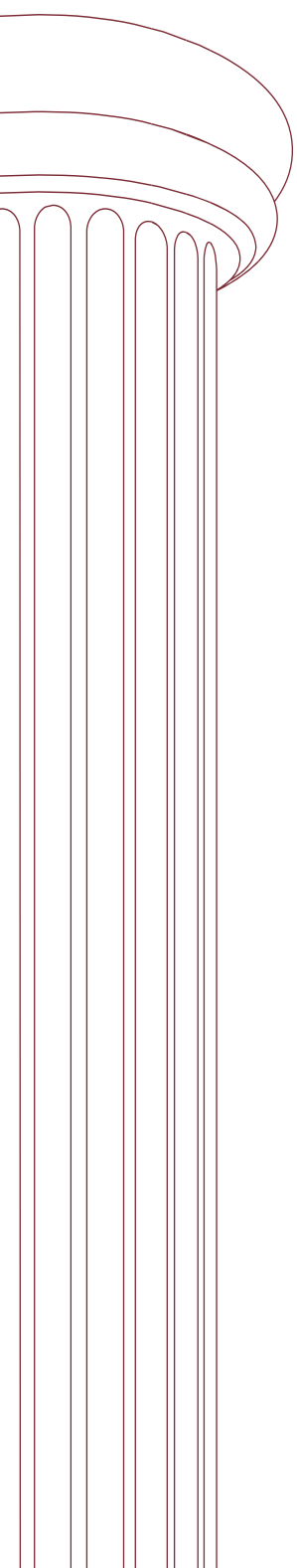
Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0>

MAECENATA INSTITUT

FÜR PHILANTHROPIE UND ZIVILGESELLSCHAFT



Julia Tauß

## **Zwischen Gemeinnutz und Eigennutz**

Intersektorale Kooperationen von Stiftungen mit Unternehmen

---

Opusculum Nr. 120  
Juni 2018

## Die Autor/innen

Julia Tauß, MA, studierte im Master Communication and Cultural Management an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen und der Copenhagen Business School. Während ihres Masterstudiums hat sie einen thematischen Schwerpunkt auf strategische Kommunikation gelegt und am Lehrstuhl für Politische Kommunikation gearbeitet. Mit dem Thema intersektoraler Zusammenarbeit kam sie erstmals bei der Deutschen Botschaft in Moskau und der Stiftung Mercator in Berührung. Ihr Interesse am Dialogischen setzt sie aktuell bei der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) fort. Die vorliegende Arbeit war ihre Masterarbeit, für die sie mit dem „Best Master Thesis Award“ der Zeppelin Universität ausgezeichnet wurde.

Die Arbeit wurde von zwei Gutachtern begutachtet.

## Das Maecenata Institut

Das **Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Berlin** wurde 1997 als unabhängige wissenschaftliche Einrichtung gegründet. Das Institut hat die Aufgabe, das Wissen über und das Verständnis für die Zivilgesellschaft und den sogenannten Dritten Sektor mit den Themenfeldern Bürgerschaftliches Engagement, Stiftungs- und Spendenwesen durch Forschung, akademische Lehre, Dokumentation und Information sowie den Austausch zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis zu fördern. Das Institut versteht sich als unabhängiger Think Tank.

Das Institut ist eine nicht rechtsfähige Einrichtung der Maecenata Stiftung (München) und hat seinen Arbeitssitz in Berlin.

Weitere Informationen unter: [www.institut.maecenata.eu](http://www.institut.maecenata.eu)

## Die Reihe Opuscula

Die **Reihe Opuscula** wird seit 2000 vom Maecenata Institut herausgegeben. Veröffentlicht werden kleinere Untersuchungen und Forschungsarbeiten sowie Arbeitsberichte aus Projekten des Instituts. Die Registrierung dieser in elektronischer Form erscheinenden Reihe unter der ISSN 1868-1840, sowie die Vergabe von Einzelkennungen (URNs) durch die Deutsche Nationalbibliothek sorgen für volle Zitierfähigkeit. Durch die Kooperation mit dem Social Science Open Access Repository (SSOAR) Projekt ist eine dauerhafte Verfügbarkeit aller Ausgaben mit fester URL-Adresse sichergestellt. Eine Übersicht der neuesten Exemplare ist auf der letzten Seite jeder Ausgabe zu finden.

Die gesamte Reihe *Opuscula* finden Sie zum kostenlosen Download unter:

<http://www.opuscula.maecenata.eu>

## Impressum

### Herausgeber

MAECENATA Institut  
Rungestraße 17, D- 10179 Berlin,  
Tel: +49-30-28 38 79 09,  
Fax: +49-30-28 38 79 10,

E-Mail: [mi@maecenata.eu](mailto:mi@maecenata.eu)

Website: [www.maecenata.eu](http://www.maecenata.eu)

**Redaktion:** Markus Edlefsen, Philipp Kreutzer

**ISSN (Web)** 1868-1840

**URN:** urn:nbn:de:0168-ssoar-57620-2



Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Dieses Werk bzw. Inhalt steht unter einer [Creative Commons 3.0 Deutschland Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de).

Die Beiträge geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

**Haftungsausschluss:** Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links.

Für den Inhalt verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

**Maecenata Institut, Berlin 2018**

# INHALT

<b>1. EINLEITUNG.....</b>	<b>6</b>
<b>2. DIE DYNAMIK DER VERANTWORTUNG .....</b>	<b>8</b>
2.1 Stiftungen als etablierte Akteure gesellschaftlicher Verantwortung.....	8
2.1.1 Stiftungen als Teil des Dritten Sektors .....	9
2.1.2 Stiftungswesen in Deutschland und aktuelle Herausforderungen .....	9
2.2 Unternehmen als neue Akteure gesellschaftlicher Verantwortung.....	12
2.2.1 Entwicklung der Unternehmensethik .....	12
2.2.2 Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen im Prüfstand .....	13
2.3 Gemeinnützigkeit als Netzwerkgovernance .....	14
2.3.1 Gemeinnützige intersektorale Kooperationen.....	15
2.3.2 Kritik am Konzept gemeinnütziger intersektoraler Kooperationen .....	17
2.4 Herleitung der Forschungsfragen.....	18
<b>3. QUALITATIVES FORSCHUNGSDESIGN.....</b>	<b>20</b>
3.1 Leitfadengestütztes Experteninterview.....	21
3.1.1 Konzeption des Leitfadens.....	21
3.1.2 Fallauswahl der Interviewpartner .....	22
3.2 Qualitative Inhaltsanalyse .....	24
<b>4. ERGEBNISSE.....</b>	<b>25</b>
4.1 Gesellschaftlicher Wandel.....	25
4.1.1 Gesellschaftlicher Wandel abstrakt .....	25
4.1.2 Gesellschaftlicher Wandel konkret .....	26
4.1.3 Aufgaben- und Verantwortungsteilung .....	26
4.2 Gesellschaftliche Verantwortung.....	27
4.2.1 Selbstverständnis.....	27
4.2.2 Schwerpunkte und Instrumente.....	28
4.2.3 Fremdbild anderer Akteure .....	29
4.3 Kooperationsstrategien .....	29
4.3.1 Kooperationen als Instrument .....	30
4.3.2 Sektorale Kooperationen.....	30
4.3.3 Intersektorale Kooperationen .....	31
4.4 Perspektive intersektorale Kooperationen.....	34
4.4.1 Handlungsempfehlungen .....	34
4.4.2 Interesse an Partnerschaften .....	34
4.4.3 Perspektive .....	35
<b>5. DISKUSSION .....</b>	<b>35</b>
5.1 Gesellschaftlicher Wandel.....	35
5.2 Gesellschaftliche Verantwortung.....	36
5.3 Kooperationsstrategien .....	37
5.4 Perspektive intersektorale Kooperation.....	39
<b>6. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT .....</b>	<b>40</b>
6.1 Praktische Implikationen für die Stiftungspraxis .....	40
6.2 Limitationen und Ausblick .....	41
6.3 Fazit.....	43
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>44</b>

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Varianten intersektoraler Kooperationen .....	15
Abbildung 2: Intersektorales Kooperations-Kontinuum .....	16
Abbildung 3: Interviewpartner .....	23

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
(I1, A2)	Referenz auf die Transkription: Interview 1, Absatz 2
vgl.	Vergleiche

## **ZUSAMMENFASSUNG**

In Anbetracht vielseitiger gesellschaftlicher Herausforderungen, widmet sich die vorliegende Abschlussarbeit der Frage, welche Faktoren die Zusammenarbeit von Stiftungen mit Unternehmen beeinflussen, um in unserem pluralistischen Sektorensystem gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Gemeinnützige intersektorale Kooperationen ermöglichen den beteiligten Partnern trotz kultureller Unterschiede durch ihre komplementären Ressourcen eine höhere Problemlösungsfähigkeit und Wirkung in der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen. In Experteninterviews geben Vertreter aus Stiftungs- und Unternehmenspraxis an, Kooperationen als effektives und effizientes Instrument einzusetzen, ihren Stiftungszweck, bzw. ihr gesellschaftliches Engagement zu verwirklichen. Während ihre Zusammenarbeit zur Alltagspraxis geworden ist, bleiben im Verhältnis zu den Prognosen theoretischer Modelle, Chancen ungenutzt, gemeinsam eine größere Wirkung zu erzielen. Es liegt in der Verantwortung von Stiftungen, sektorübergreifende Partnerschaften anzustoßen, um deren Potenziale strategisch auszuschöpfen.

## **ABSTRACT**

In light of multilateral societal challenges, the present thesis examines the factors that influence the relationship between foundations and corporations in order to jointly develop solutions in our pluralistic sector system. Cross-Sector Social Interactions enable the involved partners despite cultural differences, to use their complementary resources for greater problem-solving abilities and in tackling societal challenges. In expert interviews, representatives from foundations and corporations indicate that they are using cooperation as an effective and efficient tool to realize their purpose as a foundation or for corporate social responsibility. Whilst cooperation has become part of their everyday practice, they remain behind the predictions of theoretical models and thus do not take full advantage of working together to achieve greater impact. It is the responsibility of foundations to initiate cross-sector partnerships to strategically embrace their potential.

## 1. EINLEITUNG

Durch den Einfluss der Globalisierung stehen moderne Gesellschaften verstärkt vor der komplexen Herausforderung, gesamtgesellschaftlichen Zusammenhalt in Anbetracht von sozialen und politischen Schwierigkeiten sinnvoll, beständig und handlungswirksam zu gestalten. Während Komplexität und Unsicherheiten über gesellschaftliche Subsysteme hinweg zunehmen, verschwimmen institutionelle und organisatorische Strukturen der Verantwortungszuschreibung und bewirken grundlegende Veränderungen in der bislang geltenden Steuerungssystematik durch die Sektoren Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft (Palazzo 2010; Wieland 2009b). Diese Verschiebungen führen zu einer engeren Verzahnung der Sektoren und loten bisherige Gestaltungsgrenzen neu aus (Backhaus-Maul et al. 2008; Wieland 2004). Auf der Suche nach Verantwortlichen für die Lösung globaler gesellschaftlicher Herausforderungen wird die Zivilgesellschaft in den Prüfstand gehoben, unsere Gesellschaft zusammenzuhalten. Stiftungen sind dafür als zentraler Bestandteil der Zivilgesellschaft wesentlich mitverantwortlich, auch um zwischen Interessen und Standpunkten innerhalb des pluralistischen Sektorensystems zu vermitteln (Anheier 2012). Um aktuelle Herausforderungen zu bewältigen, braucht es demnach eine Entgrenzung der Lösungsansätze und den Schulterschluss aller gesellschaftlichen Akteure, denn: „wo Kooperation und Austausch statt Versäulung und Hoheitswissen an der Tagesordnung sind, ist es möglich, gemeinsam auf die drängenden Fragen zukunftsfähige Antworten zu finden“ (Oldenburg 2017).

Vor diesem Hintergrund baut die Arbeit auf dem Ansatz der Netzwerkgovernance auf, in dem argumentiert wird, dass Kooperationen über die Sektorgrenzen hinweg als flexible Mechanismen zwischen Organisationen funktionieren können, um systematisch Lösungen für komplexe gesellschaftliche Herausforderungen zu entwickeln und daraus zu lernen (Seitanidi 2013). Dadurch kann sektorübergreifend gemeinsam Verantwortung für das Gemeinwohl übernommen und die vorstrukturierte Arbeitsteilung aufgebrochen werden (Anheier et al. 2017).

Der wissenschaftliche Kenntnisstand spiegelt die gesellschaftspolitische Relevanz gemeinnütziger intersektoraler Kooperationen von Stiftungen mit Unternehmen noch nicht wider. Zwei Studien des Bundesverbands Deutscher Stiftungen widmen sich explizit Stiftungs Kooperationen und zeigen, dass 2009 nur etwa ein Viertel und 2015 etwa ein Drittel der deutschen Stiftungen eine Kooperation mit einem Akteur aus der Wirtschaft in Betracht ziehen und das, obwohl Stiftungen grundsätzlich Kooperationen als Instrument nutzen, um entsprechend ihres Stiftungszwecks an gesellschaftlichen Herausforderungen zu arbeiten – doch hierfür kommen als Partner primär andere Stiftungen, Vereine und Verbände sowie der öffentliche Sektor in Frage (Hagedorn & Bischoff 2015; Theurl & Saxe 2009). Die Kooperationen innerhalb des Dritten Sektors und mit öffentlichen Akteuren sind umfangreich erforscht (Eilinghoff & Meyn

2003; Priddat 2006; Zimmer & Priller 2005). Dass die Zusammenarbeit von gewinnorientierten und gemeinnützigen Akteuren dennoch keine Randerscheinung mehr ist, zeigt auch die Zunahme von Organisationen und Instituten, insbesondere in den letzten zehn Jahren, die an dieser Schnittstelle beraten<sup>1</sup> und forschen<sup>2</sup>. Hier scheinen Möglichkeiten zu liegen, die von gesellschaftlicher Teilhabe und sozialer Integration über Wissensaustausch hin zu der Entwicklung neuer gesellschaftlicher Entscheidungsformate reichen (Rudolph 2004).

Daraus begründet sich das Interesse nach Wirkungshebeln, um in der Bearbeitung komplexer Herausforderungen eine stärkere, gemeinwohlorientierte Durchdringung zu erwirken. Die vorliegende Arbeit untersucht die Zusammenarbeit von Stiftungen mit Unternehmen und fragt nach gesellschaftlichen und organisatorischen Umständen, die gemeinnützige intersektorale Kooperationen zwischen den beiden Akteuren beeinflussen, um gesamtgesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen. Hierzu führt das zweite Kapitel zunächst in die theoretischen und konzeptionellen Entwicklungen gesellschaftlicher Strukturen und Verantwortungen ein. In zwei Grundlagenkapiteln wird das Forschungsfeld von Stiftungen als etablierten Akteuren gesellschaftlicher Verantwortung (2.1) und Unternehmen als neuen Akteuren gesellschaftlicher Verantwortung (2.2) beschrieben und abgegrenzt. Daraufhin wird das theoretische Modell gemeinnütziger intersektoraler Kooperationen vorgestellt (2.3) und die Forschungsfragen für das empirische Vorgehen entwickelt (2.4). Kapitel 3 stellt das qualitative Forschungsdesign der Arbeit vor. Anschließend werden in Kapitel 4 die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt und in Kapitel 5 in Bezug auf die Forschungsfragen diskutiert. Abschließend werden in Kapitel 6 praktische Implikationen für Stiftungen sowie Limitationen und Ausblick angeführt.

---

<sup>1</sup> Beispielhaft: PHINEO ein Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement; BEYOND PHILANTHROPY, eine strategische Beratung für effektiven sozialen Wandel; The Partnering Initiative, ein Beratungshaus mit holistischem Ansatz für sektorübergreifende Partnerschaften, UPJ Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen in Deutschland; The Philanthropic Initiative, ein philanthropisches Beratungshaus für strategische Investitionen.

<sup>2</sup> Beispielhaft: CSI, Centrum für soziale Investitionen und Innovationen - Forschungsstelle des Max-Weber-Instituts für Soziologie der Universität Heidelberg; CCCD Centrum für Corporate Citizenship Deutschland; Annual Review of Social Partnerships; Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft.



## 2. DIE DYNAMIK DER VERANTWORTUNG

Das 21. Jahrhundert wird im Zeichen wachsender wechselseitiger Abhängigkeiten stehen, da unter anderem auch die Zusammenarbeit zwischen Regierungen, Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen ansteigen wird (Austin 2000; Crane & Seitanidi 2014b). Gesellschaftliche Herausforderungen<sup>3</sup> können darin nicht von einem Akteur alleine gelöst werden. Sie fordern interdisziplinär entwickelte Lösungsansätze und eine interdependente Bearbeitungslogik (Wieland 2009b). Die Annäherung der politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Sphären, wirft die Frage auf, was die Akteure der drei Sektoren (miteinander) leisten können und sollen, um die Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen voran zu treiben (Austin 2000; Wieland 2009a). Ein Instrument sind Kooperationen, die über die Sektorgrenzen hinweg reichen, denn gesellschaftliche Verantwortung ist ein Gemeinschaftsprojekt: „Being responsible also does not mean doing it all ourselves. Responsibility is a form of sharing, a way of recognizing that we’re all in this together. ‘Sole responsibility’ is an oxymoron” (Visser 2011, S. 5).

Im Folgenden wird aus forschungspragmatischen Gründen auf zwei Akteure der drei Sektoren eingegangen. Mit der Auswahl des privaten und zivilgesellschaftlichen Bereichs, bleibt die Relevanz des öffentlichen Sektors für das Gelingen geteilter Verantwortung unangefochten.

### 2.1 Stiftungen als etablierte Akteure gesellschaftlicher Verantwortung

Das Verständnis geteilter Verantwortung liegt Stiftungen in ihrem hohen gesellschaftlichen Interaktionsniveau zugrunde. Stiftungen gelten als institutionalisierte Form gemeinnützigen Engagements, denen Privileg und Verantwortung zukommen, einen Beitrag in der Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten. Sie zeichnen sich durch weitreichende Unabhängigkeit und Flexibilität aus und sind demnach prädestiniert, Neues zu wagen und kreative Lösungswege einzuschlagen (Adloff & Strachwitz 2011; Meyn et al. 2003). Mit einer rund tausendjährigen Tradition gehören Stiftungen in Deutschland zu den ältesten zivilgesellschaftlichen Akteuren. Sie gehen im Ursprung auf soziale Themen wie Gesundheit und Bildung zurück und wurden im Laufe der Zeit um Bereiche der Kunst und Kultur, Wissenschaft, Umwelt, Sport, Religion, Förderung des Pluralismus und internationaler Verständigung erweitert (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2017b).

---

<sup>3</sup> Im Rahmenprogramm für Forschung und Innovation *Horizont 2020* des Bundesministeriums für Bildung und Forschung werden sieben gesellschaftlich relevante Aufgabenbereiche unserer Zeit identifiziert: „(1) Gesundheit, demographischer Wandel und Wohlergehen; (2) Ernährungs- und Lebensmittelsicherheit, nachhaltige Land- und Forstwirtschaft, marine, maritime und limnologische Forschung und die Biowirtschaft; (3) Sichere, saubere und effiziente Energie; (4) Intelligenter, umweltfreundlicher und integrierter Verkehr; (5) Klimaschutz, Umwelt, Ressourceneffizienz und Rohstoffe; (6) Europa in einer sich verändernden Welt - integrative, innovative und reflektierende Gesellschaften; (7) Sichere Gesellschaften – Schutz der Freiheit und Sicherheit Europas und seiner Bürger“ (Bundesministerium für Forschung und Bildung 2014, S. 6).

### 2.1.1 Stiftungen als Teil des Dritten Sektors

Seit die Frage nach den Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts die wissenschaftliche Diskussion prägt, wird die Stärkung der Zivilgesellschaft als vielversprechende Lösung für Brüche in der sozialen Welt gehandelt (Adloff 2005; Anheier 2012; Braun 2004; Priddat 2004). Der Begriff der Zivilgesellschaft geht auf Aristoteles' *Polis* zurück, und meint „eine Gemeinschaft von Bürgern, die sich zum Zwecke des ‚guten‘, das heißt des tugendhaften und glücklichen Lebens zusammenschließen“ (zit. nach Adloff 2005, S. 17). Von politischen Diskussionen wiederbelebt, wird der Begriff heute in sozialwissenschaftlichen Untersuchungen, analytisch und normativ breit verwendet und als „ein gesellschaftlicher Raum, nämlich die plurale Gesamtheit der öffentlichen Assoziationen, Vereinigungen und Zusammenkünfte verstanden, die auf dem freiwilligen Zusammenhandeln der Bürger und Bürgerinnen beruhen“ (Adloff 2005, S. 8). Während darin Aspekte der Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit abgedeckt werden, bildet der *Dritte Sektor* die institutionalisierte Infrastruktur der Zivilgesellschaft (Storim 2004; Zimmer & Priller 2005).

Der Begriff des Dritten Sektors geht auf den amerikanischen Soziologen Amitai Etzioni zurück, der in den 1970er Jahren damit neben Staat und Markt ein weiteres Prinzip der Vergesellschaftung beschreibt (Adloff 2005). Charakteristisch für den Dritten Sektor sind „neue Wege der Erstellung von Leistungen und Diensten im öffentlichen Interesse und für das allgemeine Wohl“ (Birkhölzer et al. 2005). Das verdeutlicht sich in der Vielzahl der Organisationen mit unterschiedlichen Rechtsformen und Themenschwerpunkten. Dazu zählen Wohlfahrts-, Verbraucher- und Interessensverbände, Vereine im Kultur- und Freizeitbereich, Genossenschaften, nicht-staatliche Organisationen und Stiftungen (ebd.). Sie alle eint die Funktionszuschreibung im Sinne des Gemeinwohls<sup>4</sup> zu arbeiten. Stiftungen unterscheiden sich grundlegend von anderen Akteuren innerhalb des Dritten Sektors. Sie sind unabhängig von Mitgliederinteressen und genießen weitgehende finanzielle Stabilität, weswegen sie ihre Handlungsmöglichkeiten flexibel und dynamisch einsetzen können (Adloff & Schwertmann 2004; Adloff & Strachwitz 2011).

### 2.1.2 Stiftungswesen in Deutschland und aktuelle Herausforderungen

So kohärent der Begriff anmutet, so heterogen ist das deutsche Stiftungswesen. Da der Begriff *Stiftung* in Deutschland nicht rechtlich geschützt ist, findet er in verschiedenen Institutionen Verwendung. In den Sozialwissenschaften werden Stiftungen als „private, nicht-

---

<sup>4</sup> Gemeinwohl und Gemeinnützigkeit werden in dieser Arbeit entsprechend der Abgabenordnung verstanden: „Eine Körperschaft verfolgt gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern“ (§52 Abgabenordnung). Eine semantische Ausdifferenzierung und ideengeschichtliche Kontextualisierung der Begriffe trifft bspw. der Politikwissenschaftler Herfried Münkler (2002).

gewinnorientierte Organisation[en] verstanden, deren Vermögen, gemeinnütziger Zweck und Ausgestaltung in einem Stifterwillen festgelegt sind“ (Anheier 2003, S. 51). Unter ihnen lassen sich vier Funktionstypen unterscheiden: Die *Stiftung als Eigentümerin* bspw. einer Bibliothek oder einer Kirche, die ins frühe Mittelalter zurück datiert. Als sogenannte Anstaltsträgerstiftungen betreiben *Stiftungen mit operativer Funktion* eigenständig Projekte oder Einrichtungen, wie bspw. Krankenhäuser oder Museen, während *Stiftungen mit fördernder Funktion* Einrichtungen oder Projekte von Dritten unterstützen. Zuletzt setzen sich *Stiftungen mit mildtätiger Funktion* für hilfsbedürftige Individuen ein. Die Übergänge sind fließend, sodass es vielfach zu Mischformen kommt (Strachwitz 2010).<sup>5</sup>

Den verschiedenen Stiftungstypen sind drei zentrale Ziele gemein: *Fürsorge, Wandel und Bewahrung*. Im Sinne der Fürsorge oder Bedarfsdeckung reagieren Stiftungen auf Bedürfnisse, die private oder öffentliche Akteure nicht bedienen. Über die Wohltat hinaus fußt der Wandel darauf, strukturelle Lösungen für soziale und gesellschaftspolitische Probleme zu erarbeiten, während Bewahrung oder Schutz den Erhalt bestimmter Werte, Bräuche, Kulturgüter oder Traditionen umfasst. Ihre Identität definieren Stiftungen in einem wechselseitigen Prozess der eigenen Rollenzuschreibung und externen Verhaltenserwartungen in Relation zu anderen Akteuren auch außerhalb des Dritten Sektors durch die vier Tätigkeitsbereiche *Innovation, Komplementarität, Substitution* und *Kapazitätserschaffung*. Innovative Tätigkeiten liegen vor, wenn Stiftungen eigene Ideen entwickeln oder Ansätze anderer aufgreifen und fördern und damit das Ziel des Wandels verfolgen. Die Rolle komplementärer oder substituierender Aufgaben ist eng mit Fürsorge und Bedarfsdeckung verbunden. Zum einen ergänzen Stiftungen mit ihren Tätigkeiten als Komplementär Nischen des öffentlichen und privaten Sektors und zum anderen ersetzen sie diese in der Rolle der Substitution. Das Verständnis, Kapazitäten zu schaffen, richtet sich oftmals an das regionale Umfeld der Stiftungen, indem infrastrukturelle Investitionen für Kommunen, Personengruppen oder Individuen getätigt werden (Anheier et al. 2017).

Entsprechend dieser Ziele und Tätigkeitsfelder, wird durch den Stifter<sup>6</sup> bei der Gründung ein Stiftungszweck festgelegt, der die Stiftung in der Regel mit einem selbständigen Vermögen ausstattet, wenngleich zusätzliche Zuwendungen über Fundraising an Bedeutung gewinnen (Adloff & Schwertmann 2004). Stiftungen können von Privatpersonen und öffentlichen oder privaten Körperschaften (bspw. unternehmensverbundene oder staatliche Stiftungen)

---

<sup>5</sup> Politische Stiftungen entsprechen nicht der sozialwissenschaftlichen Definition und sind keine Stiftungen bürgerlichen Rechts, sondern parteinahe Organisationen, die hauptsächlich aus dem Bundeshaushalt finanziert werden. Sie gehören somit nicht dem zivilgesellschaftlichen, sondern dem öffentlichen Sektor an (Beise 2003).

<sup>6</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form verwendet, wenngleich stets beide Geschlechter gemeint sind.

gegründet werden (Anheier 2003).<sup>7</sup> Mittels *Advocacy* übernehmen sie Themenanwaltschaft und treiben lösungsorientiert gesellschaftlich relevante Neuerungen.<sup>8</sup> Damit ergänzen sie die Aufgaben und Verantwortlichkeiten staatlicher und privatwirtschaftlicher Institutionen (Anheier et al. 2017; Strachwitz 2009).

Laut Bundesverband Deutscher Stiftungen gibt es in Deutschland aktuell knapp 22.000 rechtsfähige Stiftungen, von denen etwa 95 Prozent rein gemeinnützige Zwecke verfolgen. Gesetzesreformen des steuerlichen Stiftungsrechts begünstigen Engagement in und durch Stiftungen, sodass drei Viertel aller deutschen Stiftungen seit 1990 gegründet wurden. (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2017b).

Während sich die rechtliche Lage zu ihrem Vorteil entwickelt, resultieren aus ökonomischen Entwicklungen aktuelle Herausforderungen für Stiftungen. Nicht zuletzt die Folgen der letzten Wirtschafts- und Finanzkrise und die damit einhergehende Niedrig- bzw. Nullzinsphase wirken sich konkret auf Stiftungsvermögen aus. Die Handlungsspielräume vieler Stiftungen sind dadurch limitiert, was die Forderung nach innovativen Lösungen laut werden lässt (Anheier 2012; Hoelscher et al. 2010). Fachgespräche und Journalbeiträge setzen sich im praktischen Kontext zunehmend mit der Frage auseinander, welche Chancen für die eigene Organisationsentwicklung in den aktuellen Herausforderungen liegen (Bischoff & Ratajszczak 2015; Bundesverband Deutscher Stiftungen 2017a). Zusätzlich zu der unsicheren Zinslage sehen sich Stiftungen mit der steigenden Notwendigkeit konfrontiert, Stiftungshandeln nachhaltig wirksam und nachvollziehbar zu gestalten. Während sich ihre Aktivitäten lange Zeit an einer engen Auslegung des Stifterwillens orientierten, hat das Aufkommen von Evaluationen und Wirkungsbemessungen<sup>9</sup> ein Umdenken angestoßen. Im Vordergrund steht dabei die Absicht, Stiftungsarbeit auch mittels Kooperationen strategischer und effektiver zu gestalten (Eilinghoff & Meyn 2003; N. Lang & Schnieper 2006).

Durch die Zusammenarbeit in Partnerschaften wird zwei möglichen Schwächen von Stiftungen begegnet. Zum einen wird das fehlende Korrektiv von Stiftungshandeln ergänzt und zum anderen werden Entscheidungen mit zusätzlicher Expertise ergänzt und somit professionalisiert (Anheier et al. 2017). Das Gemeinnützigkeitsrecht beinhaltet dabei für Stiftungen, als steuerbegünstigte Akteure, gesetzliche Vorlagen, welche die Zusammenarbeit mit nicht-gemeinnützigen Partnern regeln. Im Grundsatz der Unmittelbarkeit legt die Abgabenordnung fest, dass die Zweckverwirklichung zwar durch die Stiftung selbst erfolgen muss, dies aber

---

<sup>7</sup> Eine vollständige Aufzählung der verschiedenen Rechtsformen und Stiftungstypen findet sich in einer Gesamterhebung des deutschen Stiftungssektors, die der Bundesverband Deutscher Stiftungen alle drei Jahre erhebt (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2017b).

<sup>8</sup> Die Themenanwaltschaft von Stiftungen unterscheidet sich von der gängigen Lobbyarbeit von Interessensverbänden durch gemeinnützige Ziele (Anheier et al. 2017).

<sup>9</sup> Mit Wirkungen sind die beabsichtigten Veränderungen gemeint, die durch Engagement die Zielgruppen, deren Lebensumfeld oder die Gesellschaft erreichen. Das Beratungshaus PHINEO differenziert darüber hinaus in Output, Outcome und Impact, was für diese Untersuchung nicht weiter relevant ist (PHINEO 2013).

durch verschiedene Akteurskonstellationen möglich ist (§57 Abgabenordnung). Scheuen Stiftungen hingegen aus Gründen der Risikovermeidung die Zusammenarbeit, insbesondere mit gewinnorientierten Unternehmen, so beschneiden sie ihren eigenen Handlungsspielraum. Um die effiziente Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen in den Vordergrund zu rücken, sollte es hingegen zum Ziel von Stiftungen werden, mit allen Akteuren zusammenarbeiten zu können (Bender & Wittig 2009). Unter transparenter Verwendung der Mittel und Ressourcen soll stets die größtmögliche Wirkung und Zweckerfüllung für das Gemeinwohl erzielt werden können (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2017b).

## **2.2 Unternehmen als neue Akteure gesellschaftlicher Verantwortung**

Gemeinwohlorientierung ist ein breites gesellschaftliches Thema, das nicht Halt macht vor unternehmerischen Gedanken (Storim 2004; Weger 2004). Während der Wirtschaftswissenschaftler Milton Friedman 1970 noch postulierte, dass die einzige Verantwortung von Unternehmen darin liege, Profit zu generieren, sind sie spätestens seit der UN-Konferenz über Umwelt und Entwicklung von 1992 in Rio de Janeiro aufgefordert, auch gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen (Porter & Kramer 2002; Riess & Schackenberg 2002). Die Europäische Kommission formulierte 2001 in ihrem Grünbuch *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen* Forderungen, die über Gesetzeskonformität hinaus dazu anhalten, mittels Strategie, Managementinstrumenten und unternehmerischen Aktivitäten zu sozialen und ökologischen Zielen beizutragen. Partnerschaften werden darin als ein Konzept der Verantwortungsübernahme identifiziert gesellschaftlichen Zusammenhalt zu fördern (Europäische Kommission 2001). Auch die Deutsche Bundesregierung entwickelte eine nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen mit konkreten Maßnahmen: darunter fällt der Aufbau von Netzwerken, um Good-Practice Beispiele zu verbreiten und strategische Partnerschaften zu fördern (Bundesregierung 2010).

### **2.2.1 Entwicklung der Unternehmensethik**

Seit Ende der 1990er Jahre wird auch in der deutschsprachigen Literatur eine wirtschaftsethische Diskussion geführt, die weitläufig Einzug in die Unternehmenswelt erfahren hat und die zunehmende Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Wirtschaftssektor widerspiegelt (Backhaus-Maul et al. 2008; Braun & Backhaus-Maul 2010; Hüther et al. 2015). Der Begriff der Verantwortung unterscheidet sich darin unternehmensethisch in den drei Dimensionen: „Wofür? Wem gegenüber? Wie viel?“ (Wieland 2004, S. 35). Die Antwort auf die Frage, wofür ein Unternehmen Verantwortung trägt, liegt im Spannungsfeld zwischen lokaler Verortung und globaler Wirkung und bedingt die Entwicklung gemeinsamer Sozial-, Menschenrechts- und Ökologiestandards (ebd.). Unternehmen agieren nicht isoliert von, sondern im Austausch mit Gesellschaften, denn Gegenüber unternehmerischen Handelns sind nebst anderen wirtschaftlichen Akteuren ebenso Staat und Politik sowie Sozialpartner und

zivilgesellschaftliche Organisationen. Das Ausmaß der Verantwortung rangiert dabei zwischen eigener Verbindlichkeit, moralischer Zuschreibung durch die Gesellschaft und gesetzlichen Verpflichtungen (Porter & Kramer 2002). Die daraus resultierende Interdependenz der drei Sektoren verdeutlicht, dass deren „gemeinsamer Zweck die effiziente Erledigung gesellschaftlicher Aufgaben ist“ (Wieland 2004, S. 39).

## 2.2.2 Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen im Prüfstand

Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels zeigen sich also unter anderem darin, dass Unternehmen selbst zu den führenden gesellschaftlichen Institutionen gehören und längst nicht mehr nur in wirtschaftlichen Aktivitäten handeln, sondern sich darüber hinaus sozial, ökologisch und politisch engagieren (Seitanidi 2013; Wieland 2009b). Insbesondere in Deutschland kommt Unternehmen diese Rolle zu, gesellschaftliche Verantwortung aktiv zu übernehmen. Einerseits werden sie durch die beschriebenen staatlichen Regularien dazu angehalten. Andererseits fußen sie oftmals auf einer traditionsreichen Unternehmenskultur, deren Selbstverständnis gesellschaftliches Engagement beinhaltet (Backhaus-Maul et al. 2008).

Der Ursprung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen begründet sich in den zwei Traditionen des *Korporatismus* und der *Philanthropie*. Korporatistisches Mitwirken beschreibt die Teilhabe an der Sozialen Marktwirtschaft, indem über Interessensvertretungen an staatlichen Entscheidungen und Rahmenbedingungen mitgewirkt wird. Die innerbetriebliche Interpretation des Korporatismus fällt unter den Begriff *Corporate Social Responsibility* (CSR). Eigene Organisationseinheiten bemühen sich im Sinne von CSR darum, die Kriterien wirtschaftlichen Erfolgs mit den Prämissen gesellschaftlicher Verantwortung zu verknüpfen, um somit strukturelle Veränderungen anzustoßen. CSR reduziert sich dabei nicht nur auf ein Instrument, die Reputation zu verbessern und erfolgreich unternehmerisch tätig zu sein, sondern bietet die Möglichkeit gesellschaftliche Strukturen systematisch mitzugestalten. Dem gegenüber steht philanthropisch motiviertes Handeln, das auf individuelle Entscheidungen von Unternehmenspersönlichkeiten zurückgeht, sich als Unternehmen für die Notwendigkeiten der jeweiligen Gesellschaft einzusetzen. Daraus hat sich das Verständnis *Corporate Citizenship* entwickelt, worin sich Unternehmen als integralen Bestandteil des Gemeinwesens verstehen (Braun & Backhaus-Maul 2010). In dieses Selbstverständnis fällt unter anderen der für diese Untersuchung relevante Bereich *Community Engagement*<sup>10</sup>, der fünf Instrumente umfasst. Erstens *Corporate Giving* als unternehmerisches Spendenwesen. Zweitens *Sponsoring*, das im Unterschied zu den Spenden eine Gegenleistung des Empfängers beinhaltet, üblicherweise in Form von kommunikativen Maßnahmen. Drittens *Corporate Volunteering*, das

---

<sup>10</sup> Weitere Bereiche sind Rechte und Pflichten, Wertschöpfung und Prinzipien, Intelligente Selbstbindung, Politisches Engagement/ Ordnungspolitische Mitverantwortung und Corporate Citizenship als Investition. Sie werden nachfolgend ausgeklammert, da sie für Partnerschaften mit Stiftungen nicht relevant sind (Maak & Ulrich 2007).

Unternehmensmitarbeitern ermöglicht, sich im Rahmen der eigentlichen Arbeitszeit in gemeinnützigen Organisationen einzubringen (Maak & Ulrich 2007). Viertens *kostenlose Dienste*, die Unternehmen in Form von pro bono Dienstleitungen oder Nutzungsmöglichkeiten ihrer Räumlichkeiten bereitstellen können. Sowie fünftens die *Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen* auf unterschiedlichen Ebenen (S. Lang 2010).

„Ohne Zweifel werden solche Initiativen zum zentralen Element des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen werden“ resümiert der Unternehmensethiker Guido Palazzo über Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Akteuren (Palazzo 2010, S. 7). Da Unternehmen jedoch nicht originär in Bereichen gesellschaftlichen Engagements tätig sind, bewegen sie sich außerhalb ihrer wirtschaftlichen Kompetenzen, weswegen es ihnen oft an notwendiger Expertise und Glaubwürdigkeit mangelt. Folglich sind sie auf Partnerschaften angewiesen und können es sich im aktuellen Wettbewerb und skeptischen Bild in der öffentlichen Meinung nicht leisten, kein gesellschaftliches Engagement vorzuweisen (Backhaus-Maul et al. 2011; Palazzo 2010).

## **2.3 Gemeinnützigkeit als NetzwerkGovernance**

Bis in die 1990er Jahre dominierten Konfrontationen zwischen Akteuren aus der Wirtschaft und dem Dritten Sektor die Stakeholderbeziehungen. Seither lässt sich zunehmend das Gegenteil beobachten. Es bilden sich über die Sektorgrenzen hinweg Partnerschaften, die als ein hoffnungsvolles Instrument in der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen gelten, da einzelne Akteure nicht länger in der Lage sind, die sozialen, ökologischen und entwicklungspolitischen Problemstellungen unserer Zeit alleine zu lösen (Austin & Seitanidi 2012; Maak & Ulrich 2007).

Durch den strukturellen Wandel der Sektoren haben sich Steuerungsmedien moderner Gesellschaften heraus gebildet, die auf dem Grundgedanken der Vernetzung aufbauen und unter dem Begriff der *NetzwerkGovernance* diskutiert werden: „NetzwerkGovernance steht für den Versuch, politische Steuerungsdefizite der Nationalstaaten in der globalisierten Welt durch Einbindung und Verknüpfung privater und öffentlicher Akteure zu überwinden“ (Wieland 2009a, S. 7). Es geht dabei nicht darum, die einzelnen Akteure aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft abzulösen oder auszutauschen, sondern ihre Ressourcen und Handlungskapazitäten effizient zu verknüpfen, um gesellschaftliche Herausforderungen nachhaltig zu bearbeiten (Riess & Schackenberg 2002; Wieland 2009a). Die Zusammenarbeit in Netzwerken hat sich zu einer wesentlichen Triebkraft gesamtgesellschaftlichen Wandels entwickelt, so dass insbesondere in der internationalen Literatur von einer *Partnerschaftsgesellschaft* (Googins & Rochlin 2000) gesprochen oder ein *Partnerschaftsparadigma* (Austin 2000; Glasbergen 2007) erkannt wird. Eine zentrale Ausprägung der NetzwerkGovernance sind intersektorale Kooperationen, die im Folgenden beschrieben werden.

### 2.3.1 Gemeinnützige intersektorale Kooperationen

Ursprünglich entstand die sektorübergreifende Zusammenarbeit in Amerika um 1980 in Form der *Public-Private-Partnerships*, in denen lokale Unternehmen in die Entwicklung ländlichen Raums eingebunden wurden (Crane & Seitanidi 2014b). Partnerschaften mit Beteiligten aus mindestens zwei Sektoren haben sich seither weiterentwickelt und einen Bereich herausgebildet, der explizit gemeinnützige Absichten verfolgt: „Cross sector social partnerships represent a form of interaction across sectors which aims to address social problems by combining the resources and capabilities of organizations across sectors“ (Seitanidi 2013, S. 275). *Gemeinnützige intersektorale Kooperationen* fordern demnach das konkrete Benennen gesellschaftlicher Ziele, die über den Eigennutz der jeweiligen Partner hinaus reichen, um durch die Zusammenarbeit Werte für das Gemeinwohl zu generieren (Austin & Seitanidi 2012; Crane & Seitanidi 2014b). Während sie sich im internationalen Kontext selbstverständlich etabliert haben, präferieren Akteure des Dritten Sektors nach wie vor Partnerschaften mit dem Staat (S. Lang 2010).

In Abhängigkeit der beteiligten Akteure gibt es verschiedene Varianten intersektoraler Kooperationen (siehe Abbildung 1). Es ist grundsätzlich nicht notwendig, dass Akteure aller drei Sektoren an einer Partnerschaft teilhaben. Zwei reichen aus, solange sie komplementäre Fähigkeiten für die Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen in die Partnerschaft einbringen (Maak & Ulrich 2007).



Abb. 1: Varianten intersektoraler Kooperationen in Anlehnung an (Maak & Ulrich 2007)

Der Fokus liegt im Folgenden im Bereich *Corporate Community Engagement*, der das Zusammenwirken des Dritten Sektors mit der Wirtschaft umfasst und dafür die Instrumente von *Community Engagement* des *Corporate Citizenship* nutzt (vgl. Kapitel 2.2.2).

Dass nicht jede Beziehung, die über Sektorgrenzen hinweg reicht, der Definition einer gemeinnützigen intersektoralen Kooperation entspricht, verdeutlicht das *Kooperations-Kontinuum* Abbildung 2. Die Schnittstellen von gemeinnützigen und gewinnorientierten Akteuren



reichen von (1) *philanthropisch* motivierten Spenden und finanziellen Beteiligungen über (2) gegenseitige *transaktionale* Beziehungen bis hin zu (3) *integrativen* Partnerschaften auf strategischer Ebene mit Stiftungen oder anderen Akteuren des Dritten Sektors (Austin 2000).

Art der Beziehung	Philanthropie aktional	Projektkoordination transaktional	Partnerschaft integrativ
Intensität des Engagements	Niedrig	-----➤	Hoch
Bedeutung für Mission und Ressourceneinsatz	Peripher	-----➤	Zentral
Ressourceneinsatz	Gering	-----➤	Hoch
Aktivitätstiefe	Begrenzt	-----➤	Vielfältig
Interaktionsfrequenz	Tief	-----➤	Hoch
Gestaltungskomplexität	Niedrig	-----➤	Hoch
Wertschöpfungsgrad	Niedrig	-----➤	Hoch
Strategische Bedeutung	Gering	-----➤	Hoch
Normativer Gehalt	Gering	-----➤	Hoch

Abb. 2: *Intersektorales Kooperations-Kontinuum* in Anlehnung an (Austin 2000)

In der Stufe philanthropischen Engagements entspricht der Beziehungscharakter einem wohlthätigen Spender und Empfänger und charakterisiert sich bspw. durch verhältnismäßig niedriges Engagement und einen geringen Wertschöpfungsgrad. Dieses Verhältnis entspricht einem Großteil der Beziehungen zwischen der Wirtschaft und dem Dritten Sektor, wenngleich in den letzten Jahren eine Weiterentwicklung zur transaktionalen Ebene zu beobachten ist. Hier findet in Projektkooperationen der konkrete Austausch von Ressourcen für spezifische Aktivitäten statt, wie bspw. gemeinsame öffentlichkeitswirksame Kommunikation oder Veranstaltungen. Einige wenige Akteure haben sich in die integrative Stufe einer Partnerschaft entwickelt, die sich durch das ineinander Übergehen kollektiven Handelns und organisationaler Integration auszeichnet und durch eine hohe strategische Bedeutung gekennzeichnet wird (Austin & Seitanidi 2012).

Das Kooperations-Kontinuum ist als Modell durchlässig, so dass die Entwicklung von einer zur nächsten Stufe möglich ist, ohne dass dabei eine Stufe normativ besser wäre, als eine andere. Vielmehr hilft es die eigenen und gegenseitigen Erwartungen an eine Partnerschaft zu konzeptionalisieren und lokalisieren (Austin 2000). Das wechselseitige Interesse von Stiftungen und Unternehmen, Kooperationen entlang des Kontinuums einzugehen, begründet sich in komplementären Ressourcen, wodurch gemeinnützige Werte synergetisch kreiert werden können, um gemeinsam gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen (Austin & Seitanidi 2012; S. Lang 2010).

In allen drei Stufen ergeben sich Möglichkeiten für Stiftungen und Unternehmen. Im Bereich des *philanthropischen Engagements* fließen einseitig finanzielle Mittel von Unternehmen in Projekte von Stiftungen, die dadurch (zusätzlich legitimiert) ihrem Stiftungszweck nachkommen können und zur Reputation von Unternehmen beitragen. Die Stiftung stellt somit die organisationalen Kapazitäten zur Verfügung, die dem Unternehmen fehlen, um gemeinnützige Bedürfnisse zu decken. Die komplementären Ressourcen sind offensichtlich, während die Interaktion gering ist. Für Stiftungen wäre der Spendengeber in diesen Kooperationen austauschbar, da keine Alleinstellungsmerkmale von Unternehmen zum Einsatz kommen (Austin & Seitanidi 2012). *Transaktionale Beziehungen* zeichnen sich demgegenüber durch eine höhere Interaktion aus, da der Nutzen in konkreten Projekten mit einem spezifischen gemeinsamen Ziel gegenseitig generiert wird. Als Beispiele wären hier *Corporate Volunteering*-Programme oder gemeinsames Projektmanagement zu nennen, wodurch deutlich wird, dass über die finanziellen Ressourcen hinaus, inhaltliche Zugänge an Bedeutung gewinnen. Das Interaktionsniveau steigt und stellt eine personelle Verbindlichkeit her, die im Vergleich zu philanthropischem Engagement wesentlich höher ist. Für das Gelingen ist die kulturelle Übereinstimmung der Organisationen notwendig, um das Risiko zu reduzieren, negative Öffentlichkeit herzustellen. Je größer der *kulturelle Fit*, desto besser die Chancen nachhaltig Wirkung zu erzielen (Austin 2000; Googins & Rochlin 2000). *Integrative Partnerschaften* gleichen einem Joint Venture, also einer gemeinsamen Unternehmung, durch die Interaktion und organisationale Übereinstimmung deutlich ansteigen. Im Gegensatz zu transaktionalen Beziehungen, die durch den Projektcharakter begrenzt sind, ermöglichen integrative Partnerschaften auf Dauer angelegte Strukturen zur Förderung gesellschaftlicher Weiterentwicklung (Austin & Seitanidi 2012; Porter & Kramer 2002). Voraussetzung hierfür ist *Polylingualität*, worunter die Fähigkeit verstanden wird, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Sprachspiele zu verstehen und in organisationales Handeln zu integrieren (Wieland im Druck).

Akteure, die gemeinnützige intersektorale Kooperationen eingehen, erreichen somit trotz kultureller Unterschiede durch komplementäre Stärken und Begrenzungen eine höhere Problemlösungsfähigkeit. Die dadurch angeregten wechselseitigen Lernprozesse können zu Veränderungen im eigenen Selbstverständnis und Rollenverständnis des anderen führen und folglich gesellschaftliches Engagement ergiebiger gestalten (Maak & Ulrich 2007).

### **2.3.2 Kritik am Konzept gemeinnütziger intersektoraler Kooperationen**

Je weiter die Zusammenarbeit im Kooperations-Kontinuum fortschreitet (siehe Abbildung 2), desto größer sind die Vorteile für die beteiligten Partner und den darüber hinaus angestrebten gemeinnützigen Mehrwert. Gleichzeitig steigen Aufwand und mögliche Risiken mit der Intensität der Kooperation (Austin 2000; Eilinghoff & Meyn 2003). Insbesondere der Aufbau einer gelingenden Zusammenarbeit fordert viel Zeit und Energie, so dass das Risiko besteht, die

eigentliche Zielsetzung für das Gemeinwohl zu vernachlässigen. Partnerschaften dürfen demnach nicht zum Selbstzweck werden. Die natürliche Grenze von Kooperationen liegt darin, dass im Falle gegensätzlicher Interessen entweder weniger sachdienliche Kompromisse gefunden werden oder zum Nachteil eines Kooperationspartners entschieden wird (S. Lang 2010).

Allgemein bleibt die Frage ungeklärt, wie moralisch Unternehmen wirklich agieren. Ob der Wertewandel von „Profitgier“ zu Gemeinwohlorientierung vollzogen ist oder inwieweit damit *Greenwashing*<sup>11</sup> betrieben wird (Heidbrink 2008). Gleichzeitig bleibt die Frage nach der Legitimation von Stiftungen offen, die weder Gewinnerzielungsabsichten haben und sich nicht durch marktwirtschaftliche Prinzipien rechtfertigen, noch parlamentarisch legitimiert werden. Dennoch nehmen sie als etablierte Akteure der organisierten Zivilgesellschaft advokatorische Funktionen wahr (Adloff & Strachwitz 2011; Striebing 2017). Es wird nicht für zielführend erachtet, diese Grundsatzfragen im hiesigen Zusammenhang zu erörtern. Vielmehr entspringt diese Studie handlungstheoretischen Motiven und untersucht, wie gesellschaftliche Verantwortung von den genannten Akteuren übernommen wird und nicht, ob das legitim ist.

## 2.4 Herleitung der Forschungsfragen

Die vorliegende Arbeit untersucht die aktuellen Schnittstellen des Dritten Sektors und der Wirtschaft. Das Interesse dieser Arbeit richtet sich insbesondere auf die Beziehung von Stiftungen mit Unternehmen, die aufgrund ihrer komplementären Ressourcen- und Kapazitätsvielfalt Fähigkeiten besitzen, gemeinsam gemeinnützig tätig zu werden, um komplexen Herausforderungen zu begegnen. In den skizzierten gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen wurden Herausforderungen identifiziert, mit denen sich Stiftungen und Unternehmen aktuell konfrontiert sehen. Basierend auf der Theorie der Netzwerk-governance wird angenommen, dass intersektorale Kooperationen ein Instrument für die Bearbeitung dieser gesellschaftlichen Herausforderungen sind (Austin 2000; Porter & Kramer 2002; Wieland 2009a). Das Phänomen gemeinnütziger intersektoraler Kooperationen wird in den Wirtschaftswissenschaften unter ethischen Gesichtspunkten als *Cross Sector Social Interaction*, *Strategic Collaboration*, *Cross-Sector-Governance* oder *Cross-Sector-Partnerships* untersucht (Austin & Seitanidi 2012; Crane & Seitanidi 2014a). Die Sozialwissenschaften beschreiben *Partnerschaftsallianzen* als eine Lernarena, in der vorwiegend Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen betrachtet werden (Klein & Siegmund 2010a). Eine Studie untersucht die Zusammenarbeit von gemeinnützigen Organisationen mit Unternehmensstiftungen (Weyrich 2010). Diese werden als Repräsentant ihrer zugehörigen Unternehmen verstanden und somit dem privaten Sektor

---

<sup>11</sup> Mit dem Begriff *Greenwashing* werden Kooperationen mit gemeinnützigen Organisationen oder die Vergabe von Nachhaltigkeits-Zertifikaten kritisiert, die unethische Wirtschaftspraxis kompensieren oder davon ablenken sollen und somit dem Vorwurf bloßer Imagepflege unterliegen (Heidbrink 2008).

zugewiesen, was nicht der hier verfolgten sozialwissenschaftlichen Definition von Stiftungen entspricht. Zudem erforscht eine Dissertation Erfolgsfaktoren sektorübergreifender Kooperationen im Hinblick auf Marketingmaßnahmen (Holzberg 2009). Eine Marketingperspektive wird nachstehend ausgeklammert.

Während die konzeptionelle Ausdifferenzierung gemeinnütziger intersektoraler Kooperationen voranschreitet, mangelt es jedoch insbesondere in der deutschsprachigen Literatur an empirischen Fallstudien, die Partnerschaften von Stiftungen mit Unternehmen betrachten. Die wissenschaftliche Literatur erkennt die Zusammenarbeit in Partnerschaften bereits als verbreitete Form organisationaler Interaktion an, um nachhaltige Lösungen für gesamtgesellschaftliche Herausforderungen zu entwickeln, die über die Sektorgrenzen von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft hinausreichen (Austin 2000; Riess & Schackenberg 2002; Seitanidi 2013; Wieland im Druck). Die Frage nach Wirkungshebeln prägt auch die Auseinandersetzung im praktischen Kontext, doch werden Unternehmen hier als Partner bislang rudimentär thematisiert, was zu der Vermutung führt, dass die Wissenschaft der Praxis hier (zu) weit voraus sein könnte, um die Stiftungsrealität tatsächlich abzubilden (Bischoff & Ratajszczak 2015; Bundesverband Deutscher Stiftungen 2017a). Die Erkenntnisse theoretischer Ansätze im praktischen Kontext zu prüfen, führt zu der ersten von vier Leitfragen, die für die Strukturierung der empirischen Erhebung aufgestellt werden und das Erkenntnisinteresse umfassend darzustellen:

*Leitfrage 1: Eilen die in der Theorie diskutierten Ansätze gemeinnütziger intersektoraler Kooperationen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung der Stiftungspraxis voraus?*

Basierend auf ihrer typologischen Einteilung gehören Stiftungen und Unternehmen durch ihre Zugehörigkeit zum Dritten Sektor und zur Wirtschaft unterschiedlichen Bezugssystemen an, die jeweils nach einer eigenen Handlungslogik funktionieren. Entsprechend dieser Aufteilung der Sektoren, werden ihnen originär unterschiedliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten zugeschrieben, die ihre gemeinnützigen Aktivitäten prägen (Anheier et al. 2017; S. Lang 2010; Palazzo 2010). Demnach lautet die zweite Frage:

*Leitfrage 2: Bestimmt die sektorale Identität der Akteure das Zuständigkeitsgefühl für gesellschaftliche Verantwortung sowie deren Tätigkeits- und Interaktionsbereiche?*

Dass die Vernetzung fortschreitet und die Arbeitsweise vieler Akteure über die Sektorgrenzen hinweg beeinflusst, verdeutlicht sich nicht zuletzt in dem gesteigerten Kooperationsverhalten von Stiftungen und Unternehmen untereinander – jedoch selten miteinander. Bisherige Untersuchungen zeigen, dass intersektorale Kooperationen zwischen Unternehmen und dem Dritten Sektor zwar adressiert, in der Umsetzung aber noch nicht ausgeschöpft werden, was durch ein gegenseitiges Informationsdefizit, mangelnde Transparenz und kulturelle Unterschiede begründet wird (Austin & Seitanidi 2012; Birkhölzer 2004; Klein & Siegmund 2010b; Porter & Kramer 2002). Darauf baut die dritte Frage auf:

*Leitfrage 3: Mangelt es an wechselseitiger Kenntnis zwischen Stiftungen und Unternehmen, um Kooperationen über den eigenen Sektor hinaus als strategisches Instrument einzusetzen?*

Die sozialen und ökologischen Folgen der Globalisierung verstärken die dynamische Entwicklung des internationalen Forschungsfelds gemeinnütziger intersektoraler Kooperationen und regen die Diskussion auch im deutschsprachigen Raum an. Die wechselseitigen Abhängigkeiten werden auch in künftigen gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen weiter steigen, so dass Kooperationen zwischen zivilgesellschaftlichen und privaten Akteuren bestehende Konfrontationen ablösen könnten, um nachhaltige Lösungen zu erwirken (Backhaus-Maul et al. 2008; Klein & Siegmund 2010b; Wieland 2009a). Folglich lautet die vierte Frage:

*Leitfrage 4: Werden Partnerschaften zwischen dem Dritten Sektor und Unternehmen in Zukunft weiter zunehmen, um gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen?*

Diese Leitfragen untermauern die für die empirische Untersuchung zentrale Forschungsfrage: *Welche Faktoren beeinflussen gemeinnützige intersektorale Kooperationen von Stiftungen mit Unternehmen in Zeiten von Netzwerk-governance?* Ziel dieser Arbeit ist es, mittels einer empirischen Untersuchung die Zusammenarbeit von Stiftungen mit Unternehmen zu beleuchten, um bereits bestehende Potenziale aufzugreifen und Denkanstöße für die künftige Zusammenarbeit zu geben. Die hier erarbeiteten Erkenntnisse verstehen sich nicht als allgemeingültige Handlungsanweisungen, sondern als Anregungen für zeitgemäßes Stiftungshandeln.

### **3. QUALITATIVES FORSCHUNGSDESIGN**

Aus den methodischen Elementen der qualitativen Sozialforschung wurden leitfadengestützte Experteninterviews und eine qualitative Inhaltsanalyse gewählt, um die Akteure Stiftungen und Unternehmen in ihrem organisationalen Geschehen mit ihren zugehörigen Hintergründen einzuordnen. Ein qualitatives Forschungsdesign konzentriert sich auf die Suche nach „Kausalmechanismen, die unter bestimmten Bedingungen bestimmte Effekte hervorbringen“ (Gläser & Laudel 2010, S. 26) und ermöglicht dadurch die „Interpretation sozialer Sachverhalte“ (ebd. S. 27). Im Vordergrund steht hierbei weniger ein breiter Vergleich, als das Aufzeigen und Verstehen der Handlungsweisen in Einzelfällen, was die ganzheitliche Betrachtung eines Forschungsfelds innerhalb eines gewählten Kontextes zulässt (Strodtholz & Kühl 2002). Dabei werden drei methodologische Prinzipien verfolgt. Erstens fordert das *Prinzip der Offenheit* die Bereitschaft im gesamten Forschungsprozess auch auf Informationen einzugehen, die im Vorfeld nicht erfasst wurden oder theoretischen Vorüberlegungen widersprechen (Gläser & Laudel 2010). Dem Prinzip der Offenheit wird durch das nicht-standardisierte Instrument des

Experteninterviews begegnet, das den Vorteil bietet, die Sicht der handelnden Subjekte der Organisationen zu rekonstruieren und auf unerwartete Phänomene einzugehen (Strodtholz & Kühl 2002). Um einen Erkenntnisfortschritt zu erreichen, rückt zweitens das *Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens* die Notwendigkeit in den Vordergrund, an bestehendes theoretisches Wissen anzuknüpfen (Gläser & Laudel 2010). Hierfür werden aus den theoretischen Vorüberlegungen Leitfragen abgeleitet, die das Forschungsvorhaben strukturieren. Drittens verlangt das *Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens*, dass die Untersuchung intersubjektiv nachvollziehbar gestaltet ist (ebd.). Die Gütekriterien qualitativer Forschung sind dabei flexibler, als es quantitative Ansätze durch statistische Prüfung von Validität, Repräsentativität und Reliabilität fordern (Strodtholz & Kühl 2002). Im Folgenden wird das Vorgehen möglichst exakt beschrieben.

### **3.1 Leitfadengestütztes Experteninterview**

Aus der voranstehenden Aufbereitung des Forschungsstands ging hervor, dass Partnerschaften zwischen Stiftungen und Unternehmen in der wissenschaftlichen Literatur bislang wenig Aufmerksamkeit erfahren haben. Die Konzeptionalisierung und der theoretische Einstieg erfolgten zunächst über eine Dokumentenanalyse, um das Thema in seiner Perspektivenvielfalt einzuordnen und an relevantes Wissen anzuknüpfen. Hierfür wurden wissenschaftliche Studien und Fachartikel sowie Praxisforschung aus beiden Sektoren herangezogen. Da es bei Unternehmen und Stiftungen mehrheitlich keine transparent zugänglichen Positionspapiere zu Partnerschaften und deren Hintergründe gibt, um die theoretischen Vorüberlegungen zu prüfen, wurde explorativ empirisches Material erhoben.

Hierfür wurden leitfadengestützte Experteninterviews geführt, die sich zur Rekonstruktion komplexen Wissens eignen. Als entscheidende Vorteile gegenüber standardisierten Befragungen nennen die Sozialforscher Michael Meuser und Ulrike Nagel (2009) eine hohe Kontextsensitivität sowie die Berücksichtigung differierender Perspektiven und praktischer Erfahrungswelten, weswegen sie für diese Untersuchung erfolgversprechend sind. Darüber hinaus ermöglichen sie einen natürlichen Gesprächsverlauf, da die Reihenfolge des Interviewleitfadens nicht verbindlich ist und ad hoc Nachfragen zulässt, um eine vollständige Beantwortung zu ermöglichen. Dadurch werden nicht allen Interviewpartnern alle Fragen gestellt, vielmehr haben sie die Möglichkeit eigene Schwerpunkte zu setzen (Gläser & Laudel 2010).

#### **3.1.1 Konzeption des Leitfadens**

Der Interviewleitfaden baut auf den Erkenntnissen und der Entwicklung der Leitfragen aus der Dokumentenanalyse auf und gliedert sich in vier thematische Bereiche. Der erste Block *Gesellschaftlicher Wandel* fragt nach der allgemeinen Wahrnehmung von Entwicklungen in der Sektorenlogik mit Blick auf gesellschaftliches Engagement und damit einhergehenden, möglichen Veränderungen. Dadurch wird den Interviewpartnern der allgemeine Einstieg in das

Thema Netzwerk-governance ermöglicht sowie Raum verschafft, sich grundlegenden Entwicklungen zunächst abstrakt zu nähern. Die Frage nach Veränderungen in der Aufgaben- und Verantwortungsteilung baut die Brücke zum zweiten Block *Gesellschaftliche Verantwortung*. Darin rückt das Selbstverständnis der eigenen Organisation in den Vordergrund, sich gesellschaftlich zu engagieren und fragt sowohl nach dem zugrunde liegenden Zuständigkeitsgefühl für die eigenen thematischen Schwerpunkte, wie auch nach dem Fremdbild anderer Akteure, die für die Bearbeitung der jeweils genannten Bereiche in der Pflicht gesehen werden. Hier ist das Rollenbild der Interviewpartner als Vertreter ihrer Organisation relevant. Darauf aufbauend werden im dritten Block *Kooperationsstrategien* Kooperationen als eine Möglichkeit zur Bearbeitung gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen untersucht. Von der Kontextualisierung von Kooperationen als Instrument im Allgemeinen wird der Bogen über sektorale Zusammenarbeit hin zu intersektoralen Partnerschaften gespannt. An Einzelbeispielen haben die Befragten hier die Möglichkeiten, ihre Motivation auszudrücken, in Kooperationen zusammenzuarbeiten und können von Vor- und Nachteilen berichten. Abschließend widmet sich der vierte Block *Perspektive intersektoraler Kooperationen* den Einschätzungen, welche Entwicklung das Feld in Zukunft nehmen wird und welche konkreten Erfordernisse dafür notwendig sind.

Gemäß dem theoriengeleiteten Vorgehen wurden Fragen entwickelt, die aus den konzeptionellen und theoretischen Vorüberlegungen hervorgehen und auf die daraus formulierten Leitfragen zurückzuführen sind. Die Fragen entsprechen dem Prinzip der Offenheit. Sollte der Interviewpartner nicht auf relevante Informationen eingehen, die zur Beantwortung der Leitfragen benötigt werden, ermöglichen es die zugehörigen Detailfragen, konkretisierend nachzufragen. Da sich der kulturelle Kontext von Unternehmen und Stiftungen unterscheidet, sind leichte terminologische Anpassungen in den Leitfäden enthalten, bspw. wird der Begriff *Dritter Sektor* in den Interviews mit Unternehmensvertretern durch *Sozialer Sektor* ersetzt, um fachliche Barrieren zu vermeiden. Es können alle drei eingangs beschriebenen methodologischen Prinzipien realisiert werden.

### **3.1.2 Fallauswahl der Interviewpartner**

Das Auswahlverfahren der Interviewpartner erfolgte entsprechend der *Auswahl typischer Fälle*, das dem Prinzip der Repräsentativität in der quantitativen Forschung entlehnt ist. Demnach werden die Fälle so ausgewählt, dass sie die Vielfalt im Untersuchungsspektrum gut darstellen (Gläser & Laudel 2010). Empfehlungen hierfür kamen von Hans Fleisch, ehemaliger Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen und Experte im Feld. Er unterscheidet privatwirtschaftliche Akteure in ihrem Engagementverhalten in Familienunternehmen und Aktiengesellschaften. Diese Unterscheidung wurde berücksichtigt und um einen weiteren Akteur ergänzt, der über das Prinzip der *analytischen Induktion* ausgemacht wurde. Demnach wird in Folge der ersten Fallauswahl nach empirischen Gegenbeispielen gesucht, um die

Varianz zu erhöhen (ebd.). Bei den Stiftungen stand eine möglichst breite Fächerung hinsichtlich ihrer Organisationsform und thematischen Handlungsfelder im Vordergrund. Da der Forschungsgegenstand sektorübergreifende Kooperationen sind, wurden die Interviews in beiden Sektoren geführt, um die Wechselseitigkeit der Beziehungen darzustellen und eine Verfälschung durch Selbst- und Fremdwahrnehmung zu vermeiden. Der Untersuchungsschwerpunkt verbleibt jedoch im Dritten Sektor, so dass Stiftungen im Fokus der Betrachtung liegen.

Aufgrund der strategischen Ausrichtung des Themas ist eine Expertise der Gesprächspartner erforderlich, zu der ein ganzheitliches Verständnis der langfristigen Positionierung der eigenen Organisation sowie Kenntnis des gesellschaftlichen Systems und seiner Sektorenlogik zählt. Aus diesem Grund wurden die Interviews mit Mitgliedern der Geschäftsführung oder des Vorstands geführt und im Einzelfall, je nach Zugangsmöglichkeit, auf Verantwortliche entsprechender Bereiche (Gesellschaftliche Verantwortung) und Programme (Unternehmen in der Gesellschaft) ausgewichen. Für eine Übersicht aller Interviewpartner siehe Abbildung 3.

Organisationsform	Themen/ Branche	Position der Interviewpartner
Selbständige Stiftung privaten Rechts	Bildung, Demokratie, Wirtschaft, Gesellschaft, Gesundheit, Kultur	Senior Manager
Stiftung öffentlicher Hand	Umweltschutz, nachhaltige Entwicklung	ehe. Generalsekretär
Fördernde Stiftung bürgerlichen Rechts	Demokratie, Gesellschaft, Wirtschaft	Mitglied des Vorstands
Operative Stiftung bürgerlichen Rechts	Bildung, Leseförderung	Mitglied der Geschäftsführung
Landesbank	Finanzdienstleistungen	Mitglied des Vorstands
Aktiengesellschaft	Chemieproduktion	Abteilungsleitung
Familienunternehmen	Werkzeugmaschinen, Lasertechnik	Mitglied der Geschäftsführung und persönlicher Referent
Familienunternehmen	Outdoor-Ausrüstung	Abteilungsleitung

Abb. 3: *Interviewpartner* (eigene Darstellung)

Die Experten wurden mit einer Projektskizze angefragt, in der das Thema der Untersuchung kontextualisiert wurde. Durch die Interview-Akquise ergaben sich zehn Termine, fünf in jedem Sektor. In den letzten beiden Interviews stellte sich ein Sättigungseffekt ein, so dass keine zusätzlich bedeutsamen Informationen mehr transportiert wurden. Aus diesem Grund wurde nach der Transkription entschieden, sie nicht auszuwerten, so dass insgesamt acht Experteninterviews, vier pro Sektor, relevant sind. Mit Ausnahme eines persönlichen Gesprächs, wurden die Interviews telefonisch im Oktober 2017 geführt und der Ton aufgezeichnet.



### 3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung der Interviews erfolgt über eine qualitative Inhaltsanalyse nach Jochen Gläser und Grit Laudel (2010), die in einem systematischen Verfahren Inhalte aus dem Datenmaterial entnimmt, schrittweise reduziert und für die Beantwortung der Forschungsfrage vorbereitet. Das Verfahren trennt die Inhalte dabei vom Ursprungstext, um sie strukturiert zu interpretieren und folgt dabei den vier Arbeitsschritten Vorbereitung der Extraktion, Extraktion, Aufbereitung und Auswertung, die nachfolgend erklärt werden.

Für die Vorbereitung der Extraktion wurden die Interviews in voller Länge, zwischen 21 und 62 Minuten, mit einem wörtlichen Transkriptionssystem<sup>12</sup> verschriftlicht.<sup>13</sup> Die Interviews wurden formal anonymisiert, so dass keine exakten Rückschlüsse auf die Personen angestellt werden können, wenngleich einzelne Organisationen und die genannten Partnerschaften nachvollziehbar bleiben. Damit waren alle Interviewpartner einverstanden.

Für die Analyse werden im zweiten Schritt der Extraktion die Inhalte mit Hilfe von Kategorien aus dem Rohtext herausgelöst. Der hier verwendete Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse kombiniert eine deduktive und induktive Vorgehensweise. Vor der Erhebung wurden aus den konzeptionellen und theoretischen Vorüberlegungen die Bereiche *Gesellschaftlicher Wandel*, *Gesellschaftliche Verantwortung*, *Kooperationsstrategien* und *Perspektive intersektoraler Kooperationen* abgeleitet, welche die erste Ebene des Kategoriensystems bilden (deduktiv). Um die Gesprächsinhalte spezifischer abzubilden, wurde das Kategoriensystem nach Durchsicht von zwei Interviews pro Sektor um Subkategorien und Merkmalsausprägungen erweitert (induktiv). Diese Kombination fördert die Offenheit, während des ganzen Analyseverfahrens unvorhergesehene Informationen aufnehmen zu können. Um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten werden die Referenzen auf die Textstellen des Rohtextes in der weiteren Analyse kontinuierlich mitgeführt. Die jeweiligen Ausprägungen der Kategorien werden frei verbal formuliert (Gläser & Laudel 2010). Für alle Extraktionen gelten zwei grundsätzliche Regeln: Es werden Sinneinheiten extrahiert, die mindestens einen Satz umfassen und mehrfach genannte, gleiche Informationen werden aus einem Interview nur einmal extrahiert (Kuckartz et al. 2008).

Anschließend wird in der Aufbereitung der Daten die Qualität des Materials verbessert, indem verstreute Inhalte und bedeutungsgleiche Wiederholungen zusammengefasst werden. Informationen, die im Verhältnis zu den anderen Extraktionen eindeutig fehlerhaft sind, können

---

<sup>12</sup> Folgende Regeln wurden berücksichtigt: Übertragung in Schriftdeutsch (Bereinigung von Dialekt und Satzbaufehlern); Verständnissignale wie *aha*, *ja*, *mhm* werden nicht transkribiert; nichtverbale Äußerungen werden nur dann transkribiert, wenn sie die Bedeutung des Gesagten beeinflussen; Wort- und Satzunterbrechungen sowie Stottern und Wortdopplungen werden geglättet oder ausgelassen, es sei denn sie werden vom Interviewpartner als Stilmittel verwendet; unverständliche Passagen werden mit (unverständlich) gekennzeichnet (Kuckartz et al. 2008).

<sup>13</sup> Den Gutachtern lagen die vollständigen Transkriptionen vor, worauf sich die Quellenverweise in der nachfolgenden Ergebnisdarstellung beziehen. Auf diesen Anhang wurde in der vorliegenden Veröffentlichung verzichtet.

korrigiert werden, während inhaltliche Widersprüche beibehalten werden (Gläser & Laudel 2010). Die Ergebnisse dieser Aufbereitung werden im vierten Kapitel dargestellt.

Abschließend wird in der Auswertung die Beantwortung der Forschungsfrage vorbereitet, indem das reduzierte und strukturierte empirische Material mit Literatur verknüpft wird. Da die Datenerhebung in Experteninterviews stark mit den Gesprächspartnern variiert, können prinzipielle Unschärfen und widersprüchliche Informationen enthalten sein, die im Prozess der Interpretation an Literatur angebunden und kontextualisiert werden können (Gläser & Laudel 2010). Die Diskussion der Ergebnisse erfolgt im fünften Kapitel. Die Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse wurde mit Hilfe der Software MAXQDA realisiert.

## **4. ERGEBNISSE**

Die Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews erfolgt entsprechend der vier Leitfragen aggregiert und orientiert sich an der Aufteilung des Kategoriensystems in *Gesellschaftlicher Wandel* (4.1), *Gesellschaftliche Verantwortung* (4.2), *Kooperationsstrategien* (4.3) und *Perspektive intersektorale Kooperationen* (4.4), inklusive der entsprechenden Subkategorien. Die Ergebnisse der getrennten Analyse von Stiftungen und Unternehmen wird abwechselnd dargestellt.

### **4.1 Gesellschaftlicher Wandel**

Die Ergebnisse der Kategorie *Gesellschaftlicher Wandel* beziehen sich auf die Veränderungen und Entwicklungen in der Funktionsweise des gesellschaftlichen Systems durch Netzwerk-governance mit der Unterteilung in drei Sektoren. Der Fokus liegt dabei auf der Verzahnung der Wirtschaft und dem Dritten Sektor, mit Blick auf das System im Allgemeinen und die Organisationen im Besonderen.

#### **4.1.1 Gesellschaftlicher Wandel abstrakt**

Die Interviewpartner aus den Stiftungen nehmen einen gesellschaftlichen Wandel wahr, der davon gekennzeichnet ist, dass sich Unternehmen heute vermehrt als Teil eines komplexen Gefüges verstehen und erkennen, dass ihr Auftrag über die eigene Gewinnmaximierung hinaus auch gesellschaftliches Engagement umfasst. In der Umsetzung sind Unternehmen auf Partner angewiesen, da gesellschaftliches Engagement von ihrer eigentlichen Expertise wegführt (I1, A2+8; I2, A79). Dabei gibt es die Tendenz, dass Unternehmen dem alten Paradigma folgen, über Spendenbeiträge für Projektarbeit Gutes tun zu wollen, anstelle langfristige strategische Partnerschaften mit Non-Profit-Organisationen einzugehen, weswegen noch Potenzial besteht, Engagement systematisch zu verstetigen (I3, A145).

Auch die Unternehmen nehmen den gesellschaftlichen Wandel wahr und sehen als Gründe dafür einerseits zunehmende Komplexität und Schnelllebigkeit, weswegen der Austausch mit relevanten Stakeholdern zu jedem Zeitpunkt wichtig ist (I5, A246). Andererseits fordert die gesteigerte Transparenz von der Wirtschaft, ihre Verantwortungsübernahme sichtbar zu machen, da eine stabile, öffentliche Wahrnehmung für den Unternehmenserfolg wesentlich ist (I7, A392; I8, A518). Eine Folge des Wandels ist der verstärkte Fokus auf Wirkung und Professionalisierung des Dritten Sektors (I6, A311).

Also, ich glaube, dass wir tatsächlich eine der größten Herausforderungen damit haben, dass wir wirkliche Veränderungen erzielen und dabei die Vielfalt dieser Gesellschaft, die Vielfalt der Organisationsformen, die Vielfalt von Engagementformen auf der einen Seite zulassen und auf der anderen Seite, sie doch so konzertiert zusammen bringen, damit sie gemeinsam an diesen Zielen arbeiten und gemeinsam eine Wirkung erzielen können (I6, A381).

Trotz dieses Bewusstseins einzelner Personen gilt für das Gros der Akteure, dass sich Wirtschaft und Sozialer Sektor gegenseitig noch immer in den vorurteilsbelasteten Rollenbildern der bloßen Profitmaximierung und kompromisslosen Idealisten sehen (I5, A296).

#### **4.1.2 Gesellschaftlicher Wandel konkret**

Wird der gesellschaftliche Wandel auf die eigene Organisation projiziert, klaffen die Unterschiede deutlich auseinander:

Bei Stiftungen muss man sehen, dass ja eine gemeinnützige Stiftung und ein auf Gewinn orientiertes Unternehmen doch zwei verschiedene Welten darstellen. Also, die Stiftung hat kein finanzielles Interesse, sie hat kein materielles Interesse. Sie hat ausschließlich ein ideelles Interesse. Und das Unternehmen muss, wenn es weiter bestehen will, im Wettbewerb Erträge erwirtschaften, muss investieren, muss Konkurrenten ausschalten, oft Marktanteile erobern. Also das sind völlig unterschiedliche Welten, eine unterschiedliche Denke, eine unterschiedliche Mentalität (I1, A2).

Wenngleich Stiftungen demnach bei Kooperationen mit Unternehmen aktuell zurückhaltend sind, nähern sie sich allmählich an, so dass das gegenseitige Fremdeln und vorurteilsbelastete Handeln abnimmt (I1, A2; I4, A186).

Die Unternehmen erleben den gesellschaftlichen Wandel in der eigenen Organisation an Schnittstellen auf verschiedenen Ebenen mit dem öffentlichen Sektor, Universitäten und mit dem Sozialen Sektor (I5, A250). Nicht nur das soziale Engagement, sondern auch der unternehmerische Ansatz entwickelt sich hin zur gemeinsamen Lösungsfindung (I6, A305).

#### **4.1.3 Aufgaben- und Verantwortungsteilung**

Eine Annäherung an das Verständnis geteilter Verantwortung und Aufgaben nehmen die Interviewpartner der Stiftungen in Teilen wahr. Das gesellschaftliche Klima sei pro Stiftung orientiert, so dass mehr Stiftungen aus Unternehmen heraus gegründet werden (I1, A4). Zusätzlich zu den etablierten Aufgaben eines Unternehmens, erfolgreich zu wirtschaften und

sichere Arbeitsplätze zu schaffen, steigt das Engagement in gesellschaftliche Strukturen zu investieren, die ihrerseits künftiges Unternehmertum begünstigen, wie bspw. Bildung oder Forschung und Entwicklung (I1, A8). Dieses Bewusstsein im Umdenken hat aufgrund von Ressourcenknappheit und Erfahrungen eingesetzt, dass Netzwerke besser funktionieren als Alleingänge, jedoch hauptsächlich bei jenen Stiftungen, deren eigene finanzielle Möglichkeiten begrenzt sind (I3, A149; I4, A188+190). Trotz dieser Annäherung, gibt es noch keine ebenbürtige Aufgaben- und Verantwortungsteilung. Zum einen ist dafür das Ausmaß des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Relation zu dem des Dritten Sektors zu gering. Zum anderen unterliegen Unternehmen nach wie vor dem Rational der Gewinnmaximierung, weswegen zivilgesellschaftliches Engagement ambivalent betrachtet wird (I2, A81+83). Insbesondere im Vergleich zum amerikanischen Modell der vernetzten Stiftungsarbeit, denken Unternehmen im deutschsprachigen Raum nach wie vor in befristeten Projekten, statt in langfristigen Programmen (I3, A147+177).

Die Unternehmensseite zeigt sich uneins in Anbetracht einer veränderten Aufgaben- und Verantwortungsteilung. Weder gibt es sichtliche Veränderungen, noch engagieren sich andere Akteure als bisher gegenüber der Zivilgesellschaft (I7, A396; I8, A437). Studien würden jedoch zeigen, dass Konsumenten von Unternehmen erwarten, dass sie Verantwortung für die ganze Lieferkette übernehmen. Diese Veränderungen beeinflussen das Rollenverständnis der wirtschaftlichen Akteure noch nicht flächendeckend (I5, A252+255). Dennoch führen bestehende Berührungspunkte zu Verschiebungen in der Aufgaben- und Verantwortungsteilung und prägen das Verständnis einzelner Unternehmen, ein Teil der Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen zu sein (I6, A313+315).

## **4.2 Gesellschaftliche Verantwortung**

Die Ergebnisse der Kategorie *Gesellschaftliche Verantwortung* beziehen sich auf Informationen, die das gesellschaftliche Engagement thematisieren. Im Zentrum stehen das eigene Selbstverständnis und Zuständigkeitsgefühl sowie Rollenbild und Verständnis anderer Akteure.

### **4.2.1 Selbstverständnis**

In Anbetracht der Pluralität im Stiftungswesen definiert jede Stiftung ihren Handlungsauftrag in Abhängigkeit ihrer Gründungsform und Kapitalanlage (I1, A14). Einigkeit besteht darüber, dass alle Stiftungen über das Element der Gemeinnützigkeit geeint werden und auf gesellschaftliche Notwendigkeiten reagieren (I1, A16; I3, A151). Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und das Zuständigkeitsgefühl, sich in eigens definierten Zwecken zu engagieren, begründen sich qua Mandat aus der Tatsache als gemeinnützige Stiftung organisiert und legitimiert zu sein (I2, A87):

Also unsere gesamte Mission, unser gesamter Zweck ist gesellschaftliches Engagement und das ist bei uns in der Stiftung in der Anerkennung der Stiftungstätigkeit und dann eben auch der Gemeinnützigkeit quasi genetisch fundiert. Wenn wir das nicht mehr tun würden, dürften wir nicht mehr agieren (I2, A85).

Eine Stimme betont, das Selbstverständnis der eigenen Organisation liegt darin, den Auftrag der Gemeinnützigkeit nach Möglichkeit mit unternehmerischem Denken zu vereinen (I4, A192).

Die befragten Unternehmen stimmen in dem Verständnis überein, dass sich Unternehmertum durch die Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt interpretieren lässt, mit unterschiedlichen Schwerpunkten entsprechend ihrer unternehmerischen Tätigkeit. Darunter befindet sich einerseits der ganzheitliche Ansatz sozialen Engagements für die globale Lieferkette, der sich an den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen orientiert (I5, A258+260; I6, A317+321). Andererseits sind die Regionen im Fokus, denn Verantwortung zu übernehmen, ist eine Investition in die Stabilität der Gesellschaften, um sozialen Notwendigkeiten in den Märkten zu begegnen, in denen man unternehmerisch erfolgreich sein will (I6, A317; I7, A398). Das Zuständigkeitsgefühl entsprechend zu handeln, rührt aus der intrinsischen Motivation führender Unternehmenspersönlichkeiten. Erkennt man die Verquickungen in der Gesellschaft an, führt das zu der Überzeugung, dass keiner für sich lebt, woraus sich eine selbstverständliche Verpflichtung ergibt, nicht nur Materielles, sondern Begabung, Zeit und Kraft für die Gemeinschaft zur Verfügung zu stellen (I8, A451+455).

#### **4.2.2 Schwerpunkte und Instrumente**

Die thematischen Schwerpunkte der befragten Stiftungen sind vielfältig und decken gesellschaftlich relevante Bereiche wie Gesundheit, (politische) Bildung, Umwelt, kommunale Aktivitäten, insbesondere mit Bezug auf Flucht und Integration, faire Wirtschaft und Unternehmenskultur sowie gemeinnützigen Journalismus ab (I1, A14; I2, A91; I3, A151; I4, A194). Zu den Instrumenten, mit denen in den jeweiligen thematischen Schwerpunkten gearbeitet wird, gehören nebst *Advocacy* und *Networking* für die Sensibilisierung der eigenen Themen, auch Projektförderung anderer gemeinnütziger Akteure mit unterschiedlichen Rechtsformen durch Wachstumsfinanzierung und begleitende Expertise sowie Feldentwicklung in Themen, die in der Gesellschaft noch nicht verankert sind (I3, A155; I2, A91+95). Für jene Stiftungen, deren Vermögen am Kapitalmarkt angelegt ist, stellt die Niedrigzinspolitik aktuell die größte Herausforderung dar (I1, A22). Nicht zuletzt dadurch gewinnt die Frage, wie höhere Wirkung erzielt werden kann an Bedeutung, denn ein gesamtgesellschaftlicher Auftrag bedeutet die Auseinandersetzung mit allen gesellschaftlichen Akteuren, auch Unternehmen, sowie die Überlegung, welche Zugänge und Synergien genutzt werden können, um die eigenen Zwecke zu verwirklichen (I3, A153+169).

Bei den Unternehmen orientiert sich das Themenspektrum gesellschaftlicher Verantwortung an den Merkmalen der Geschäftspraxis und zeigt sich divers in Schwerpunkten und Instrumenten. Die regionale Verortung spiegelt sich im Bemühen wider, das Funktionieren der lokalen Zivilgesellschaft im Umfeld des Standorts zu fördern, bspw. im Bereich Teilhabe und Integration (I6, A329). Darüber hinaus gehören Nachhaltigkeit, Bildung, Kultur und Soziales, Gesundheit sowie Vielfalt- und Chancengleichheit in den Themenkanon (I7, A400; I8, A461). Zu den Herausforderungen zählt die Frage der Priorisierung und Koordination des sozialen Engagements in Relation zum Kerngeschäft (I5, A262). Als gängiges Instrument gilt Sponsoring, das über die Förderung des regionalen Sportvereins hinaus reicht, um soziale und kulturelle Einrichtungen zu unterstützen (I7, A398). Zusätzlich werden zwei Funktionen beleuchtet: zum einen die Frage der Professionalisierung der eigenen Förderinstrumente, um den Bedürfnissen der Projektpartner gerecht zu werden, die möglicherweise über spendenbasierte Förderung hinaus nicht-finanzielle Mittel benötigen, wie bspw. eine Strategieberatung, um wirkungsorientiert zu arbeiten (I6, A333). Zum anderen die Möglichkeit, sich als Unternehmen zu engagieren, indem Mitarbeiter freigestellt werden, um sich freiwillig in sozialen Einrichtungen einzubringen oder ihr Know-How zur Verfügung zu stellen (I5, A264; I8, A451).

#### **4.2.3 Fremdbild anderer Akteure**

Den befragten Stiftungen sind viele Akteure, auch außerhalb des eigenen Sektors bekannt, die zu ihren jeweiligen Themen arbeiten und ähnliche Herausforderungen teilen (I4, A196). Dabei werden primär der öffentliche Sektor und Bildungseinrichtungen in der Pflicht gesehen, sich verstärkt für die Bewältigung der gesamtgesellschaftlichen Aufgaben einzusetzen (I2, A101; I3, A155).

Auch die Unternehmen sehen den öffentlichen Sektor in der Pflicht, stärkeres Engagement in gesellschaftlich relevanten Bereichen zu zeigen (I5, A266). Bildungsträger sowie gemeinnützige Akteure im Ehren- und Hauptamt werden als inhaltlich starke Partner wahrgenommen (I6, A339). Zusätzlich erkennt ein Interviewpartner gemeinsame Handlungsfelder mit anderen Unternehmen, die ähnlich aufgestellt sind und mit denen man gemeinsame Interessen teilt (I8, A463).

#### **4.3 Kooperationsstrategien**

Die Ergebnisse der Kategorie *Kooperationsstrategien* beziehen sich auf Informationen, die sektorale und intersektorale Zusammenarbeit thematisieren. In der eigenen Organisation wird vordergründig die strategische Ausdifferenzierung behandelt, während mit Blick auf andere Organisationen vermehrt Kenntnis und gegenseitige Wahrnehmung im Fokus sind. Entsprechend des Kategoriensystems wurden intersektorale Kooperationen im Allgemeinen von solchen speziell zwischen Unternehmen und Stiftungen codiert. Da die Unterschiede

überschaubar waren, werden sie in den Ergebnissen gemeinsam unter 4.3.3 intersektorale Kooperationen dargestellt.

#### **4.3.1 Kooperationen als Instrument**

Bei Stiftungen haben sich strategische Stiftungs Kooperationen in den letzten Jahren als notwendiges Instrument entwickelt, so dass Austausch, Zusammenarbeit, Netzwerkbildung und Imitieren heute nicht nur gängig, sondern erwünscht sind, um einen größeren gemeinnützigen Effekt zu erwirken (I1, A26+34+46; I3, A149). Für einen Interviewpartner gilt dieser Wirkungsgedanke auch unter Einbezug wirtschaftlicher Akteure (I3, A153).

Auch bei den Unternehmen ist der kooperative Ansatz verstärkt, nicht nur zwischen der Wirtschaft und dem Dritten Sektor, sondern Unternehmen kooperieren auch zunehmend untereinander (I6, A305). „Wir arbeiten heute anders. Wir arbeiten in Netzwerken. Und wir wissen auch, wenn wir Erfolg haben wollen, müssen wir in diesen Netzwerken arbeiten“ (I6, A313). Zusammenarbeit dabei als Prozess zu verstehen, gehört zum Common Sense, nicht nur für die Produktion, sondern insbesondere wenn man gesellschaftlich etwas verändern will (I6, A347).

#### **4.3.2 Sektorale Kooperationen**

Kooperationen innerhalb des Dritten Sektors zeichnen sich durch Notwendigkeiten aus, die nicht aus der eigenen Organisation heraus abgedeckt werden, was den Finanzierungsbedarf, sich ergänzende Expertisen und Netzwerke betrifft (I1, A22; I2, A111). Die Art der Zusammenarbeit wird in vier Formen unterschieden. Erstens werden unter den Partnern Projekte in Module aufgeteilt, um inhaltliche Synergieeffekte zu nutzen oder die finanzielle Last zu teilen (I1, A36). Zweitens steigt die Bedeutung nicht-finanzieller Förderinstrumente, durch Analysen, Beratung und Expertise, insbesondere bei gemeinnützigen Organisationen, die *mission-driven* motiviert sind (I2, A93). Drittens werden Studien finanziert (I4, A210). Viertens werden gemeinsame Veranstaltungen organisiert, um Netzwerke zu pflegen und Austausch zu ermöglichen (I2, A97). Aus diesen Kooperationsformen ergeben sich umfassende Vorteile, wie Ressourcenersparnis in zeitlicher und finanzieller Art, Erhöhung der kommunikativen Reichweite, rasches Erstellen von Content und inhaltliche Synergien, so dass mehr wissensbasiertes Momentum entsteht, das die Wirkung unterstützt (I2, A113; I4, A214). Nachteile sehen die Befragten keine, lediglich die Herausforderung, den primären Absender des Projekts im Vorfeld klar zu definieren, um die Komplexität für die Projektpartner zu reduzieren. Sind bspw. mehrere Kooperationspartner in der Förderung eines Projekts engagiert, besteht die Gefahr, dass unterschiedliche Ansprüche, Ressourcen im Projekt für Administration binden, anstelle der Zweckerfüllung zu dienen (I2, A113). Kooperationen kommen aus gemeinsamen Netzwerken zustande, wie sie im Bundesverband Deutscher Stiftungen in den thematischen Arbeitskreisen angelegt sind oder über persönliche Kontakte auf der Arbeits- oder Vorstandsebene (I1, A26;

I4, A212). Die Erfahrungen in sektoralen Kooperationen sind seitens der Stiftungen positiv, wenn im Vorfeld die jeweiligen Erwartungen und der damit verbundene Aufwand von allen Seiten definiert werden. Dann besteht Klarheit darüber, ob Sichtbarkeit und die eigene Profilierung oder Sachdienlichkeit und damit inhaltliche Durchdringung im Vordergrund stehen (I3, A161).

Sektorale Kooperationen organisieren sich bei Unternehmen oft über die Branchenverbände, auch international und über freiwillige Initiativen, die globale Standards vertreten (I5, A272). Insbesondere um gesellschaftliches Engagement durch gemeinsame finanzielle Förderung zu stärken, finden Gleichgesinnte zueinander:

Viele Unternehmen schließen sich ja gerade mit ähnlichen Interessen zusammen in einer Stiftung. Also gerade die Stiftung Familienunternehmen, ist ein gutes Beispiel. Da hat man explizit eine Stiftung gegründet, um ein Thema, was allen wichtig ist, zusammen zu treiben (I8, A466).

Das Prinzip der Freiwilligkeit verschafft den Vorteil, dass jene Unternehmen teilhaben, die ein echtes Interesse verfolgen Veränderungen anzustoßen, wenngleich dadurch Sanktionsmechanismen ausbleiben, Verbindlichkeit herzustellen (I5, A274).

#### **4.3.3 Intersektorale Kooperationen**

Die Beobachtung im Stiftungssektor, dass Stiftungen bei Kooperationen mit Unternehmen vorsichtig sind, hat steuerrechtliche Gründe, die das Gemeinnützigkeitsrecht betreffen. Staatlichen Stiftungen kommt eine Sonderregelung in der Abgabenordnung zu, so dass sie Unternehmen finanziell fördern dürfen (I1, A2+40). In einem solchen Ausnahmefall kam es bei der Deutschen Bundesstiftung Umwelt zu einer tri-sektoralen Kooperation zwischen Universität, Stiftung und Unternehmen, in der die Stiftung als Mittelgeber auftrat (I1, A40). Vermehrt wird jedoch mit öffentlichen Akteuren zusammen gearbeitet (I2, A103). Dennoch gibt es verschiedene Möglichkeiten auch mit Unternehmen zusammen zu arbeiten, ohne in die steuerrechtliche und gemeinnützige Bredouille zu kommen. Erstens, die Akquise von pro bono Dienstleistungen von Unternehmen für gemeinnützige Projektpartner (I2, A123). Zweitens, die Organisation gemeinsamer Veranstaltungen und Durchführung von Studien (I4, A204). Und drittens eine Art der Kooperation, bei der die finanzielle Förderung nicht relevant ist, wie hier bspw. bei der Stiftung Lesen:

Ich denke, ein gutes Beispiel ist unsere Kooperation, die wir jetzt seit knapp sechs Jahren haben, mit McDonalds. Zwei mal im Jahr werden jeweils für einen Monat bei den Happy Meals bei McDonalds, und davon werden insgesamt 4,5 Millionen pro Monat in Deutschland verkauft, eine Auswahl von acht Büchern zur Verfügung gestellt, von denen sich die Kinder und Jugendlichen dann jeweils ein Buch aussuchen können. Und bei dieser Aktion fließt gar kein Geld, sondern wir haben gesehen: wenn wir wirklich an die wenig bildungsaffinen Eltern und möglicherweise auch die eher ökonomisch Benachteiligten heran wollen, dann brauchen wir Zugänge. Und dementsprechend war dann relativ bald klar, dass ein Zugang, sagen wir jetzt mal McDonalds oder danach eben über ALDI oder LIDL,



natürlich genau den Zugang zu den Zielgruppen darstellt, den wir eigentlich suchen und den wir eben durch diese Unternehmen auch bekommen (I3, A153).

Die Vorteile sind denen der sektoralen Kooperationen ähnlich (I4, A214). Darüber hinaus sind die sich ergänzende Expertise und Netzwerke von Vorteil (I3, A163). Während gegenseitiges Lernen als Nutzen genannt wurde, geht es primär darum, mehr Wirkung zu erzielen (I2, A133; I3, A157). Nachteile begründen sich im grundlegenden Gegensatz der Gemeinnützigkeit und Eigennützigkeit, der die Welten der Stiftungen und Unternehmen trennt und damit die Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit ihrer Arbeit gefährdet (I1, A46). Kulturelle Unterschiede, wie bspw. fachliche Hintergründe, Pragmatismus in der Zielformulierung von Projekten oder die Bereitschaft, Zeit für Absprachen zu investieren werden zu Herausforderungen der gemeinsamen Arbeit, was die Komplexität potenziert (I2, A103; I4, A230). Motivation für intersektorale Kooperationen ist es, primär Reichweite und Sichtbarkeit zu generieren, um den eigenen Stiftungszweck zu erfüllen sowie das Bewusstsein zu stärken, dass über die Sektorgrenzen hinweg zu wenig miteinander gesprochen und abgestimmt wird, um gesamtgesellschaftlichen Aufgaben zu begegnen (I2, A103; I3, A165). Sofern ideelles Engagement der Unternehmen vorhanden ist, können gute Erfahrungen in diesem Bereich gemacht werden (I1, A44). Um die genannten kulturellen Unterschiede zu umschiffen, wird in Einzelfällen anstelle einer Zielgruppen- oder Stakeholderanalyse eine Netzwerkanalyse in sozialen Medien durchgeführt, um unter Menschen, mit denen man einen regelmäßigen Austausch pflegt, Kooperationspartner zu finden, die zur eigenen Denk- und Arbeitsweise passen (I4, A228). In anderen Fällen kommen Kooperationen durch persönliche Kontakte zustande, die schon seit Jahren zwischen den Organisationen bestehen (I3, A167). Für einen Interviewpartner gilt das Paradigma, dass unternehmerisches Engagement gut zu gesellschaftlichem Engagement passt. Für das Gelingen greift die Prämisse jeder guten Partnerschaft, sich genau anzuschauen, was die gegenseitigen Erwartungen und Bestreben sind (I3, A177).

Mit kritischem Blick in den eigenen privaten Sektor, werden intersektorale Partnerschaften eingesetzt, um sich Glaubwürdigkeit und Reputation zu verleihen, während das Verständnis, sich daraus weiter zu entwickeln und voneinander zu lernen, bei beiden Akteuren unterentwickelt ist (I5, A300). Die befragten Unternehmen beobachten bei sich hingegen vorwiegend, dass die Kooperationspartner immer vielfältiger werden. Wenn man gesellschaftliche Veränderungen erreichen will, muss man mit vielen Partnern kooperieren, nicht nur um der Unterstützung eines Vereines wegen, sondern um gemeinsame Ziele zu erreichen (I6, A313; I8, A457). Die finanzielle Förderung ist dabei einstimmig die vorrangige Kooperationsform (I5, A282; I6, A343; I7, A412; I8, A484). Zusätzlich gibt es noch das persönliche Mandat einer Unternehmerpersönlichkeit in einem Stiftungsgremium oder infrastrukturelle Unterstützung, wie bspw. Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen (I8, A489). Insgesamt könnte man zielfokussierter und wirkungsorientierter unterstützen, wenn Projekte mit den Partnern entwickelt

werden, die auch an der späteren Umsetzung beteiligt sind (I6, A345). Zudem gibt es eine größere Menge an finanziellen und personellen Ressourcen sowie ergänzender Expertise (I8, A475). Dabei gibt es zwei zentrale Herausforderungen: zum einen gilt es unterschiedliche Sprachen und Denkmechanismen zu überwinden, in denen jedoch das Potenzial liegt, das gemeinsame Wirken als gewinnbringend zu verstehen:

Dann tatsächlich auch die Offenheit zu haben, dass diese Zusammenwirkung eigentlich wirklich gewinnbringend ist und eben nicht nur das Bekannte von zwei Dingen zusammen zu bringen. So eigentlich etwas Drittes, Neues zu schaffen, was erfolgreicher ist (I6, A351).

Zum anderen besteht die Gefahr, als Akteur mit umfangreichen finanziellen Mitteln an den Bedürfnissen der Projektpartner vorbei zu fördern und sie mit zu umfassender Unterstützung zu überfordern, weswegen man genau hinhören muss, was gebraucht wird (I6, A363). Nachteile liegen teilweise in Dauer und Aufwand der Kooperationen, da auf manche Herausforderungen schnell reagiert werden muss ohne langwierige, bürokratische Prozesse sowie mangelnde Professionalität seitens der Partner, so dass die versprochene Wirkung möglicherweise nicht erreicht werden kann (I6, A383; I8, A503). Motivation für intersektorale Kooperationen ist es, Wirkung zu vergrößern und für gesellschaftlich relevante Themen zu sensibilisieren (I6, A367). Durch den beständigen Stakeholderdialog werden Impulse und Input für die eigene Arbeit gesammelt (I5, A284). Kooperationen kommen über Anträge zustande, die gemeinnützige Partner an die Unternehmen stellen oder über gemeinsame Aktivitäten in Stiftungs-, Unternehmens- und Themennetzwerken wie dem Bundesverband Deutscher Stiftungen, UPJ oder PHINEO<sup>14</sup> (I6, A355+357). Auch persönliche Kontakte werden genutzt, die oftmals auf der inhaltlichen oder geographischen Nähe der Organisationen fußen (I6, A365). Es sei unüblich, dass Unternehmen an Stiftungen herantreten (I8, A501). Aus Kooperationserfahrungen haben die befragten Unternehmen gelernt, dass zu Beginn explizit die Interessenslage, Absichten und Ziele definiert werden müssen, um Enttäuschungen vorzubeugen und die Öffentlichkeitswirkung gut zu koordinieren (I5, A286; I7, A426). Ob die rechtliche Organisationsform dabei die eines Verein oder einer Stiftung ist, sei weniger entscheidend als das gemeinsam gesteckte Ziel (I5, A276; I7, A418). Der Grad zwischen Sachdienlichkeit und eigener Profilierung ist dabei jedoch sehr schmal:

Wir haben aber - neben all dem schönen Reden: wir wollen Wirkung erzielen und so weiter - sowohl bei Unternehmen, aber vor allem auch bei Stiftungen ein starkes eigenes Profilierungsanliegen. Und auf die Frage, inwieweit sie dann wirklich bereit sind zusammen zu arbeiten, heißt es meistens bei Stiftungen, oh, ja am besten sie geben uns Geld zu unserem Projekt dazu (I6, A365).

---

<sup>14</sup> UPJ ist ein Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen in Deutschland und PHINEO ein Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement.

## **4.4 Perspektive intersektorale Kooperationen**

Die Ergebnisse der Kategorie *Perspektive intersektoraler Kooperationen* beziehen sich auf künftige Entwicklungen des gesellschaftlichen Systems mit Fokus auf dem Verhältnis zwischen der Wirtschaft und dem Dritten Sektor.

### **4.4.1 Handlungsempfehlungen**

Um Kooperationen zwischen dem zivilgesellschaftlichen Bereich und Unternehmen zu ermöglichen, formulieren die Interviewpartner aus Stiftungen klare Handlungsempfehlungen. Es bedarf vollständige Transparenz und kontinuierliche Annäherung der beiden Sektoren, bei gleichzeitiger Akzeptanz der kulturellen Unterschiede (I1, A66; I4, A236). Das kann zum einen durch gegenseitiges Lernen über saubere Governance gelingen, insbesondere was Gemeinnutzorientierung in Stiftungen und Profitmaximierung der Unternehmen betrifft (I4, A236). Zum anderen bedarf es einen Zuwachs an personellem Austausch, bspw. durch temporäre Arbeitsplatzwechsel, um ein intersektorales Verständnis direkt in den Berufsbiographien zu entwickeln und dadurch langfristig die Voraussetzungen zu schaffen, die Sektorengrenzen in den Köpfen abzubauen (I2, A137).

Auch die Vertreter der Unternehmensseite sehen die Notwendigkeit gegenseitige Vorurteile abzubauen, um wirksamer zusammen arbeiten zu können (I5, A296). Gemeinsamkeiten zu definieren, ohne den Partner in seinem Selbstverständnis verändern zu wollen, ist dabei ebenso relevant, wie das Arbeiten in Netzwerken zu einer Verbindlichkeit zu bringen (I6, A381; I7, A430).

### **4.4.2 Interesse an Partnerschaften**

Die Interviewpartner seitens der Stiftungen empfinden die Gewichtung der Interessenslage an Partnerschaften ausgewogen, wobei Unternehmen zweckorientierter und weniger empathisch oder missionsgetrieben handeln (I4, A240). Bei kritischer Reflexion des eigenen Sektors besteht der Wunsch, dass das Interesse von Stiftungen an Partnerschaften mit Unternehmen sich nicht nur aus der finanziellen Not begründet, sondern auch von finanzstarken Akteuren gelebt wird (I3, A181). In der Fremdwahrnehmung scheinen Unternehmen sich häufig kurzfristig für philanthropisches Engagement zu entscheiden, anstelle sich der Mühe einer langfristigen Partnerschaft zu unterziehen (I3, A181).

Die Mehrheit der befragten Unternehmen stimmt darüber ein, dass die Interessenslage zunehmend ausgeglichen ist, da beide Seiten verstanden hätten, dass man einander brauche, nicht nur wegen der finanziellen Komponente, sondern um Reputation und Legitimation zu generieren (I5, A298; I8, A524). Eine Stimme vertritt die Auffassung, dass Partnerschaften von jenen mit begrenzten Budgets proaktiver verfolgt werden, während Unternehmen eine reaktive Rolle zukommt (I7, A342). Unabhängig vom Sektor ist das Interesse an Partnerschaften bei

jenen Akteuren stärker, die die Wirkung ihres Engagement in den Fokus rücken und nicht die eigene Profilierung (I6, A385).

#### **4.4.3 Perspektive**

Zum Abschluss formulieren Stiftungen ihre Einschätzungen der künftigen Entwicklung an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und dem Dritten Sektor im Allgemeinen. Dabei wird zwischen jenen Akteuren unterschieden, die auf finanzielle Unterstützung angewiesen sind, wie bspw. Vereine und solchen, die finanziell unabhängig sind, wie ein Großteil der Stiftungen. Für erstere sollen finanzielle Kooperationen selbstverständlich sein, sofern sie transparent gestaltet werden. Letztere sollen sich ihre finanzielle Freiheit bewahren, um als ein Akteur im Dritten Sektor gänzlich unabhängig agieren zu können (I1, A54). Im Gegenteil dazu besteht der Wunsch, dass sich Unternehmen aus der Rolle heraus entwickeln, nicht punktuell Gutes tun zu wollen, sondern sich in langfristige Partnerschaften zu engagieren (I3, A181). Denn über finanzielle Mittel hinaus werden sich Ansätze nicht-finanzieller Förderung stark weiterentwickeln (I2, A139). Wenngleich intersektorale Kooperationen auf einer strategischen Ebene bislang eher die Ausnahme darstellen, gibt es eine rapide und steile Lernkurve, dass sie Sinn machen (I4, A242).

Seitens der Unternehmen resümiert ein Interviewpartner, dass Partnerschaften in Zukunft nicht mehr oder weniger werden, sondern dass bestehende Kooperationen durch den Abbau gegenseitigen Misstrauens eine andere Qualität erfahren werden (I7, A430). Die übrigen Befragten stimmen darüber ein, dass der gegenseitige Nutzen offensichtlich ist, so dass es mehr Partnerschaften und eine vertiefte Zusammenarbeit geben wird (I8, A516). Es wird intersektorale Kooperationen in Zukunft stärker brauchen, um den vielfältigen, gesellschaftlichen Herausforderungen zeitnah und dynamisch zu begegnen (I5, A296; I6, A381).

## **5. DISKUSSION**

Die eingangs aufgestellten Leitfragen werden im Folgenden diskutiert und beantwortet und damit verbunden auf bestehende Forschungsdesiderate hingewiesen.

### **5.1 Gesellschaftlicher Wandel**

*Leitfrage 1: Eilen die in der Theorie diskutierten Ansätze gemeinnütziger intersektoraler Kooperationen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung der Stiftungspraxis voraus?*

Die Ansätze gemeinnütziger intersektoraler Kooperationen werden in theoretischen Ausarbeitungen unter Annahme des gesellschaftlichen Wandels zur Netzwerkgovernance

diskutiert (vgl. Kapitel 2.3). Die Ergebnisse zeigen, dass die Interviewpartner diesen strukturellen Wandel der Sektoren hin zur Netzwerk-governance wahrnehmen und die zunehmende Komplexität gesellschaftlicher Herausforderungen die Annäherung der zivilgesellschaftlichen und privaten Sphären beschleunigt. Für die Stiftungs- und Unternehmenspraxis ist die vernetzte Gesellschaft zur anerkannten Realität geworden. Dennoch wirken sich noch immer die vorurteilsbelasteten Rollenbilder auf die gemeinsame Aufgaben- und Verantwortungsteilung aus. Die ideelle Haltung von Stiftungen und die materielle Ausrichtung von Unternehmen gelten als trennende Elemente für eine mögliche Zusammenarbeit. Insbesondere in Relation zum amerikanischen Modell integrativer Stiftungsarbeit verdeutlichen die Ergebnisse, dass im deutschen Stiftungswesen eine stärkere Trennung zwischen gemeinnützigen und eigennützigen Interessen gemacht wird. In der amerikanischen Stiftungsarbeit wird nebst *cooperation* zunehmend von *collaboration* gesprochen und damit eine Art der Zusammenarbeit beschrieben, die nicht nur das Bekannte von den beteiligten Partnern zusammenführt, sondern eigenständige, dritte Strukturen schafft, wie bspw. neue Projektbüros oder eigens gegründete Organisationen (Eilinghoff & Meyn 2003). Dadurch wird deutlich, dass die Zusammenarbeit zwischen dem deutschen Stiftungswesen und der Unternehmenspraxis mit gemeinnützigen Absichten im angloamerikanischen Vergleich weniger stark etabliert ist. Die Ergebnisse des *Gesellschaftlichen Wandels* und später auch die der *Kooperationsstrategien* veranschaulichen, dass die Notwendigkeit gemeinsamer Lösungsansätze bereits erkannt wird, wenngleich die sektorübergreifende Zusammenarbeit noch skeptisch betrachtet wird.

## 5.2 Gesellschaftliche Verantwortung

*Leitfrage 2: Bestimmt die sektorale Identität der Akteure das Zuständigkeitsgefühl für gesellschaftliche Verantwortung sowie deren Tätigkeits- und Interaktionsbereiche?*

Dass Stiftungen und Unternehmen unterschiedlichen Bezugssystemen angehören, wirkt sich auf ihr Zuständigkeitsgefühl aus, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und bedingt die Bereiche, in denen sie tätig werden (vgl. Kapitel 2.1 und 2.2). Die Ergebnisse bestätigen die sektorale Identität der Akteure. Stiftungen leiten den Handlungsauftrag aus ihrem Selbstverständnis ab und fühlen sich entsprechend ihrer Tätigkeitsfelder qua Mandat und Stiftungszweck für die Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen zuständig (vgl. Kapitel 2.1.2). Die Ergebnisse zeigen, dass sich die befragten Unternehmen durch die intrinsische Motivation von führenden Persönlichkeiten verantwortlich fühlen, gesellschaftliches Engagement mit regionalem Fokus zu zeigen. Dieses Zuständigkeitsgefühl dem direkten Umfeld gegenüber entspricht dem aus der Philanthropie stammende Prinzip *Corporate Citizenship* (vgl. Kapitel 2.2.2).

Darüber hinaus verdeutlichen die Ergebnisse die verstärkte Wirkungsorientierung beider Akteure. Aufgrund steigender Transparenz sollen Stiftungen und Unternehmen

gesellschaftliche Verantwortung nicht nur übernehmen, sondern auch erfüllen. Infolgedessen haben Reflexionen eingesetzt, zu überprüfen, inwieweit die eigenen Mittel auch die erwünschte Wirkung erzielen. Stiftungen mit fördernder Tätigkeit stellen fest, dass für ihre Förderpartner über die finanzielle Unterstützung hinaus, zusätzliche Expertise notwendig ist. Diese Diskussion wird in der wissenschaftlichen Literatur unter dem Begriff *Venture Philanthropy* geführt. Damit wird das radikale Umgestalten der klassischen Geldgeber-Geldempfänger-Beziehungen beschrieben, hin zu einer interaktiven Partnerschaft, für deren Gelingen alle Teilnehmer Ressourcen einbringen. Finanzielle Mittel sind darin nur ein Teil des Förderkanons, nebst Strategie- und Organisationsberatungen sowie begleitender Expertise in operativen Fragestellungen wie bspw. Informationstechnologien oder Mitarbeitergewinnung (Strachwitz 2010). Analog wird von *Corporate Philanthropy* gesprochen, wenn anstelle einer fördernden Stiftung ein Unternehmen über Spenden und Sponsoring hinaus mittels Expertise in die Entwicklung gemeinnütziger Akteure investiert (Gemelli 2010). Die Instrumente entsprechen jenen des *Community Engagement* von *Corporate Citizenship* (vgl. Kapitel 2.2.2). Stiftungen mit operativer Tätigkeit begegnen der Wirkungsorientierung, indem sie ihren Blick weiten und in Unternehmen Partner erkennen, durch deren Zugänge und Möglichkeiten sich Chancen ergeben, den eigenen Stiftungszweck zu erfüllen. Dieses Ergebnis der hier befragten operativen Stiftungen, stimmt mit einer Erhebung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen überein, die ergab, dass zwei Drittel der Stiftungen mit operativer Tätigkeit in Kooperationen engagiert sind (Theurl & Saxe 2009). Sie zeigen damit anteilig die größte Kooperationsfreudigkeit, allerdings bleibt unklar, wie viele Kooperationspartner davon Unternehmen sind.

### 5.3 Kooperationsstrategien

*Leitfrage 3: Mangelt es an wechselseitiger Kenntnis zwischen Stiftungen und Unternehmen, um Kooperationen über den eigenen Sektor hinaus als strategisches Instrument einzusetzen?*

Stiftungen und Unternehmen versuchen mit Kooperationen eine größere Wirkung ihrer Projekte anzustoßen (vgl. Kapitel 2.1.2 und 2.2.2). Die Ergebnisse bestätigen, dass der kooperative Ansatz von beiden Akteuren im jeweils eigenen Sektor als Instrument genutzt wird, um Effektivität und Effizienz zu verstärken. Die für Stiftungen einst diagnostizierte „Kooperationsaversion“ scheint auch im deutschen Stiftungswesen demnach überwunden zu sein (N. Lang & Schnieper 2006, S. 177). Auch die Entwicklung und Umstrukturierung der Wirtschaft resultiert in einer „Kooperationsökonomie“, die davon gekennzeichnet ist, mit Wirtschaftspartnern zugleich kooperative wie kompetitive Beziehungen zu unterhalten, um den Herausforderungen globaler Märkte zu begegnen (Wieland 2004, S. 32).

Dabei wird in den Ergebnissen deutlich, dass der Begriff *Kooperation* nicht einheitlich definiert wird und nebst projektbezogener, operativer Zusammenarbeit auch finanzielle

Beteiligungen oder den reinen Informationsaustausch in Netzwerken umfasst. Und das obwohl sich im deutschen Stiftungswesen fünf grundlegende Merkmale für Kooperationen herausgebildet haben: „(1) freiwilliges (unentgeltliches) Zusammenwirken von (2) eigenständigen Partnern (3) auf der Grundlage einer gemeinsamen Vereinbarung (4) für eine bestimmte (auch lange) Dauer (5) zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels“ (Eilinghoff & Meyn 2003, S. 728). Da sich diese Darlegung auf Kooperationen im eigenen Sektor bezieht, bestimmen Ungenauigkeiten und Unsicherheiten den Umgang mit Stiftungs Kooperationen unter Beteiligung gewinnorientierter Partner. Hier bedarf es zusätzlicher theoretischer und praktischer Klärung.

In drei Punkten bestätigen die Ergebnisse die theoretischen Annahmen gemeinnütziger intersektoraler Kooperationen: Erstens hängt das Gelingen von Kooperationen für die beteiligten Partner davon ab, dass gemeinsame Inhalte und Ziele festgelegt sowie Zuständigkeiten klar definiert werden (vgl. Kapitel 2.3.1). Zweitens decken sich die genannten Vorteile mit den fünf wichtigsten Ressourcen für Stiftungen „Erfahrung, finanzielle Mittel, Kontakte, Know-How und Ideen“ und zeigen dadurch gleichzeitig die Unterschiede und individuellen Bedürfnisse in Kooperationen auf (Theurl & Saxe 2009, S. 14). Drittens wird mit Kooperationen die Hoffnung verknüpft, Wirkungsmöglichkeiten zu erhöhen, auf Stiftungsseite durch Steigerung von Reichweite und Sichtbarkeit sowie auf Unternehmensseite durch Glaubwürdigkeit und Reputation (Palazzo 2010).

Im wissenschaftlichen Sinne überraschend die Ergebnisse darin, dass kulturelle Unterschiede zwischen gemeinnützigen und eigennützigen Akteuren prinzipiell als Herausforderung für Kooperationen wahrgenommen werden. Das weicht vom dem Grundsatz gemeinnütziger intersektoraler Kooperationen ab, die explizit auf komplementären Kenntnissen und Fähigkeiten aufbauen, um eine höhere Problemlösungsfähigkeit herauszubilden (vgl. Kapitel 2.3.1). Die amerikanische Forschung zeigt, dass je größer die Vielfalt an komplementären Ressourcen ist, desto wahrscheinlicher wird es Wirkung zu erreichen (Austin & Seitani 2012). Eine Erklärung für die gegenseitige Vorsicht sind die zwar überholt geglaubten und dennoch spürbaren vorurteilsbelasteten Rollenbilder, die „equal partnerships“ verhindern, so dass weder Austausch auf Augenhöhe, noch gegenseitiges Lernen stattfindet (Gemelli 2010, S. 61).

Die in den Interviews genannten intersektoralen Kooperationen lassen sich entsprechend der drei Stufen des Kooperations-Kontinuums zuordnen: die Mehrzahl, wie bspw. die Akquise von pro bono Dienstleistungen oder die Organisation gemeinsamer Veranstaltungen und Durchführung von Studien entspricht der ersten Stufe philanthropischen Engagements, was bedeutet, dass mit einem verhältnismäßig geringen Ressourceneinsatz entsprechend niedrige Wertschöpfung oder Wirkung erzielt wird (vgl. Kapitel 2.3.1). In die zweite Stufe transaktionaler Beziehungen fällt bspw. die beschriebene Projektkooperation zwischen der Stiftung Lesen und McDonalds, in der komplementäre Fähigkeiten genutzt werden und die Intensität des Engagements ohne Einsatz finanzieller Förderung steigt (vgl. Kapitel 2.3.1).

Die Ergebnisse bestätigen zudem die Annahme steigender Vernetzung der Netzwerk-governance, da Kooperationen oftmals aus gemeinsamen Stiftungs-, Unternehmens oder Themennetzwerken entstehen (vgl. Kapitel 2.3). Dennoch ist das Prinzip der Gegenseitigkeit darin unterentwickelt, denn Kooperationen entstehen in der Regel über Anträge, die zivilgesellschaftliche Organisationen an die Unternehmen stellen. Für Unternehmen scheint demnach die Sachdienlichkeit im Vordergrund zu stehen, unabhängig von der Organisationform der Partner im Dritten Sektor (Austin & Seitanidi 2012). Das bedeutet, dass die geteilte Verantwortung für gesellschaftliche Herausforderungen von beiden Akteuren wahrgenommen und die Zusammenarbeit auch adressiert wird, weswegen von gegenseitiger Kenntnis ausgegangen werden kann. Allerdings fußen die hierfür eingesetzten Maßnahmen hauptsächlich in den Bereichen philanthropischen oder transaktionalen Engagements, so dass integrative Partnerschaften und deren Potenzial bislang weitgehend ungenutzt bleiben (Austin & Seitanidi 2012; Klein & Siegmund 2010b).

#### **5.4 Perspektive intersektorale Kooperation**

*Leitfrage 4: Werden Partnerschaften zwischen dem Dritten Sektor und Unternehmen in Zukunft weiter zunehmen, um gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen?*

Dass wechselseitige Abhängigkeiten in gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen zunehmen werden, gehört zur Grundannahme der Netzwerk-governance (vgl. Kapitel 2.3). In Anbetracht der bis dahin teilweise zurückhaltenden Kooperationsfreudigkeit, überraschen die Ergebnisse angesichts des einstimmigen Optimismus, was zukünftige Partnerschaften zwischen der Wirtschaft und dem Dritten Sektor betrifft. Die gegenseitige Abhängigkeit wird für die Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen anerkannt, bislang aber nur vereinzelt in strategische Partnerschaften übersetzt, um gemeinsam handlungsfähig zu werden. Das entspricht auch dem Stand amerikanischer Forschung (Seitanidi 2013). Dass strategische Partnerschaften bislang Ausnahmen darstellen, begründet sich in ihren komplexen Prozessen, die ausreichend Zeit und Fortbildung der Mitarbeiter beider Sektoren fordern, um einen beständigen Lernprozess zu bewirken, was „sowohl für die Prozesse der Zielerklärung und -konsolidierung [gilt], als auch für die Kongruenz von Strategie und Wertesystem“ (Gemelli 2010, S. 60). Eine Möglichkeit diese Kongruenz zu erwirken und die gedanklichen Sektorengrenzen abzubauen, wäre die in den Ergebnissen bestätigte Idee intersektoraler Berufsbiographien, die sich über *Corporate Volunteering*-Programme realisieren lassen (vgl. Kapitel 2.2.2).

Die Ergebnisse zeigen, dass es in beiden Sektoren an Informationen über das jeweilige Gegenüber mangelt, was die saubere Governance mit gewinnorientierten Unternehmen für Stiftungen anbelangt oder Alleinstellungsmerkmale, die Stiftungen für Unternehmen mitbringen. Die Notwendigkeit, gegenseitige Vorurteile weiter abzubauen wird hervorgehoben, was mit der theoretischen Annahme eines „nicht-instrumentellen Beziehungsverständnisses“



einhergeht (Maak & Ulrich 2007, S. 142). Damit ist die Reduktion gegenseitiger Skepsis gemeint, da Partnerschaften nur auf einer reflektierten Selbst- und Fremdwahrnehmung aufbauen können, indem sektortypische Ziele und Denkschulen für integrative Ansätze geöffnet werden (vgl. Kapitel 2.3.1). Der Wille hierzu ist auf beiden Seiten da.

## 6. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Zusammenfassend betrachtet war es das Ziel dieser Studie, die Zusammenarbeit von Stiftungen mit Unternehmen an der Schnittstelle von Drittem Sektor und Wirtschaft darzustellen. Im Wesentlichen wurde untersucht, welche Umstände gemeinnützige intersektorale Kooperationen von Stiftungen mit Unternehmen beeinflussen, um gemeinsam komplexe Herausforderungen zu bewältigen. Dabei wurden gesellschaftliche Einflussfaktoren identifiziert, welche die Entwicklung hin zur NetzwerkGovernance anregen und zu einer Veränderung der Verantwortungsübernahme innerhalb des Sektorensystems führen. Diese gesellschaftliche Weiterentwicklung wirkt sich auf die Organisationen direkt aus, die Kooperationen als ein Instrument verstehen, ihren Stiftungszweck, bzw. ihr gesellschaftliches Engagement effektiv und effizient umzusetzen. Die Untersuchung verdeutlicht, dass die Zusammenarbeit von Stiftungen und Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen zur Alltagspraxis gehört, wenngleich strategische Partnerschaften noch die Ausnahme sind. In Relation zu den Prognosen theoretischer Modelle bleiben im deutschen Stiftungswesen bislang Chancen und Potenziale ungenutzt, gemeinsam größere Wirkung zu erzielen.

### 6.1 Praktische Implikationen für die Stiftungspraxis

Da der Untersuchungsschwerpunkt auf Stiftungen lag, wurden keine praktischen Implikationen für Unternehmen erarbeitet. Wenngleich die Heterogenität der deutschen Stiftungslandschaft deutlich wurde, können aufgrund von Gemeinsamkeiten in den Ergebnissen Handlungsempfehlungen formuliert werden:

1. **Stiftungen dürfen den ersten Schritt wagen:** Unternehmen reagieren dann auf soziale und gesellschaftspolitische Anträge, wenn sich dadurch die inhaltliche Erfüllung ihres Engagements abzeichnet, unabhängig von der Organisationsform des Akteurs aus dem Dritten Sektor. Das bedeutet auch, dass ihnen möglicherweise Alleinstellungsmerkmale von Stiftungen in sektorübergreifender Zusammenarbeit nicht bekannt sind. Folglich dürfen und sollten Stiftungen auf Unternehmen zugehen, um gemeinnützige intersektorale Kooperationen zu beginnen.
2. **Auf kulturellen Fit achten:** Für Stiftungen sind hauptsächlich Unternehmen als Kooperationspartner interessant, die sich als *Corporate Citizen* in der Gesellschaft

verstehen und ihr gesellschaftliches Engagement philanthropisch begründen. Jene Unternehmen verfolgen oftmals einen regionalen Förderschwerpunkt, um sich in ihrem Umfeld zu engagieren. Das können lokale Stiftungen nutzen, denn unternehmerisches und gesellschaftliches Engagement können sich grundsätzlich gut ergänzen.

3. **Gegensätze ziehen sich an:** Stiftungen und Unternehmen gehören verschiedenen Bezugssystemen an – das ist gut so und soll auch so bleiben. Dass daraus unterschiedliche Fähigkeiten und Möglichkeiten resultieren, können Stiftungen sich noch mehr zu eigen machen. Bei organisationaler Vereinbarkeit mit Unternehmen sind komplementäre Ressourcen kein Hindernis, sondern fördern die Zweckverwirklichung in Partnerschaften.
4. **Projekte gemeinsam entwickeln:** Die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen kann zielfokussierter und wirkungsorientierter gelingen, wenn die avisierten Partner von Beginn an ihre Ressourcen und Expertise einbringen können. Wenn Stiftungen bereits in der Projektentwicklung an Unternehmenspartner herantreten, steigen die Chancen, deren Beteiligung zu gewinnen und gemeinsam zu nachhaltigen Lösungen zu kommen.
5. **Intersektorale Berufsbiographien fördern:** Stiftungen könnten attraktive Partner für *Corporate Volunteering*-Programme werden und Unternehmensmitarbeitern die Möglichkeiten bieten, sich in das (lokale) Gemeinwesen einzubringen. Gleichzeitig erweitern Stiftungen dadurch ihr Netzwerk und erlangen unternehmerische Perspektiven für die eigene Professionalisierung.

## 6.2 Limitationen und Ausblick

Die subjektive Wahrnehmung des Forschers gilt in der qualitativen Sozialforschung als grundsätzlicher Bestandteil im Forschungsprozess, da durch die jeweiligen Ergebnisse Wirklichkeitskonstruktionen und Bedeutungszusammenhänge geschaffen werden, die ihrerseits den Forschungsgegenstand konstituieren (Strodtholz & Kühl 2002). Limitationen dieser Arbeit liegen zum einen im Forschungssetting und zum anderen in Beschränkungen der Methodik von Experteninterviews.

Im Forschungssetting verdeutlichte sich anhand der ausgewählten Stiftungen die Heterogenität im Stiftungswesen, was Organisationsformen (privaten, bürgerlichen oder öffentlichen Rechts), Tätigkeiten (fördernd, operativ) und Themenfelder (Wissenschaft, Bildung, Umwelt, Demokratieentwicklung und sozial kritische Bewusstseinsbildung) betrifft. Ähnlich divers sind die hier untersuchten Unternehmensformen (Familienunternehmen, Aktiengesellschaft, Bank) und ihre Branchen (Chemieproduktion, Werkzeugmaschinen und Lasertechnik, Outdoor-Ausrüstung und Finanzdienstleistungen). Da bislang keine empirischen Studien zu Kooperationsverhalten und zugehörigen Motivationen von Stiftungen und Unternehmen erhoben wurden,

lag der Versuch dieser Arbeit in einer ersten Exploration. Die Auswertung verdeutlichte, dass einzelne Ergebnisse von individuellen Bedürfnissen oder der organisatorischen Beschaffenheit abhängig sind, so dass für die Generalisierung der Ergebnisse eine Typisierung der Stiftungen (und ggf. auch der Unternehmen) erforderlich wäre. Da die Studie insgesamt anhand von acht Fallbeispielen durchgeführt wurde, reduziert sich demnach die Anzahl des jeweiligen Typus für die Generalisierung, so dass die Ergebnisse nur beispielhaft für das deutsche Stiftungswesen und Unternehmertum stehen können. Daraus wird deutlich, dass künftige qualitative Untersuchungen die Analyseinheit der Akteure im Vorfeld beschränken sollten, um belastbare Erkenntnisse zu entwickeln oder in einem quantitativen Design mit einer deutlich größeren Fallanzahl arbeiten sollten. Hierfür bieten die Ergebnisse erste Grundlagen.

Während sich Experteninterviews durch die Berücksichtigung individueller Perspektiven und praktischer Erfahrungen auszeichnen, können die Ergebnisse grundsätzlich der Verzerrung durch *soziale Erwünschtheit* unterliegen. Darunter wird der Impuls verstanden, die Antworten im Rahmen gesellschaftlich geltender Normen zu formulieren (Gläser & Laudel 2010). Um für eine ganzheitliche Betrachtung der Fälle, über die Kenntnisse oder Prioritäten der einzelnen Interviewpartner hinaus, Perspektiven zu gewinnen, empfiehlt sich für künftige Studien ein triangulatorischer Ansatz mit Berücksichtigung zentraler Organisationsdokumente, wie Jahres- oder Nachhaltigkeitsberichte für eine qualitative Inhaltsanalyse. Diese zusätzliche Kontextualisierung der Experteninterviews war hier aus forschungspragmatischen Gründen nicht möglich.

Da die USA das weltweit größte Stiftungswesen aufweist, überrascht es nicht, dass die angloamerikanische Literatur das Forschungsfeld dominiert. Während die pluralistische Sektorenlogik auf Deutschland übertragbar ist, markieren Unterschiede des gesellschaftlichen Systems die amerikanische und deutsche Stiftungslandschaft, insbesondere in ihrem Selbstverständnis, komplementäre oder substituierende Aufgaben gegenüber privaten und öffentlichen Akteuren einzunehmen (Anheier et al. 2017). Deswegen braucht es empirische Untersuchungen, die explizit Nuancen und Besonderheiten der deutschen Stiftungspraxis aufgreifen.

Während diese Arbeit explorativ gesellschaftliche Umstände und gegenseitige Kenntnis sowie erste strategische Merkmale im kooperativen Ansatz untersuchte, bleibt das Feld der Wirkungsforschung unberührt. Die Annahme, dass gemeinnützige intersektorale Kooperationen mehr Wirkung von gesellschaftlichem Engagement erzielen, ist hauptsächlich aus der amerikanischen Literatur theoretisch abgeleitet. Hier könnte Evaluationsforschung ansetzen, um aus bestehenden Partnerschaften Best-Practice Beispiele zu erheben.

### 6.3 Fazit

Auf der Konferenz *Zeit der Bürger*, anlässlich des 50-jährigen Jubiläums der Robert Bosch Stiftung 2014, resümierte Joachim Gauck:

Stiftungen dürfen mit ihren Mitteln nicht nur experimentieren, sie sollen es sogar. Sie sollen probieren, was geht in unserer Gesellschaft, was sich anstoßen und bewegen lässt. Inkubatoren für das Neue, Innovationsmotoren für den Wandel in Staat, Zivilgesellschaft und Wirtschaft – das sollen Stiftungen sein. Das dürfen sie sich zutrauen – und das dürfen wir ihnen zutrauen (Gauck 2014, S. 3).

Es ist diese innovative Kraft und der entsprechende Mut, die insbesondere Stiftungen auszeichnen und die es bedarf, um gesellschaftlichen Fortschritt zu erreichen (Adloff & Schwertmann 2004). Stiftungen und Unternehmen können ökonomische und gesellschaftspolitische Werte schaffen und tun das bereits erfolgreich. Darüber hinaus bieten gemeinnützige intersektorale Kooperationen, als ein Instrument freier Wahl die Möglichkeit, gemeinsam mehr Wirkung zu erzeugen, als es ihnen individuell möglich wäre (Austin & Seitanidi 2012). Diese Schaffenskraft in der deutschen Stiftungspraxis zu verorten, dazu trägt die Studie in einem ersten Schritt, durch Exploration gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und der organisationalen Anwendung des kooperativen Ansatzes, bei.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Adloff, F. (2005). *Zivilgesellschaft. Theorie und politische Praxis*. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus.
- Adloff, F. & Schwertmann, P. (2004). Leitbilder und Funktionen deutscher Stiftungen. In F. Adloff, P. Schwertmann, R. Sprengel, & R. G. Strachwitz (Hrsg.), *Visions and Roles of Foundations in Europe. The German Report* (S. 95-130). Berlin: Maecenata Verlag.
- Adloff, F. & Strachwitz, R. G. (2011). Eine Privilegierung von Stiftungen – wozu? *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 24(1), S. 55-65.  
[http://forschungsjournal.de/sites/default/files/archiv/fjsb\\_2011\\_1.pdf](http://forschungsjournal.de/sites/default/files/archiv/fjsb_2011_1.pdf) (letzter Zugriff: 08.05.2017).
- Anheier, H. K. (2003). Das Stiftungswesen in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme in Zahlen. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Handbuch Stiftungen. Ziele - Projekte - Management - Rechtliche Gestaltung* (S. 43-85). Wiesbaden: Gabler Fachverlage.
- Anheier, H. K. (2012). Zivilgesellschaft und Krisen. Dahrendorf'sche Reflexionen. *Leviathan*, 40(3), S. 421-440.
- Anheier, H. K., Förster, S., Mangold, J. & Striebing, C. (2017). *Stiftungen in Deutschland 1: Eine Verortung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), S. 69-97.
- Austin, J. E. & Seitanidi, M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), S. 726-758.
- Backhaus-Maul, H., Biedermann, C., Friedrich, P., Nährlich, S. & Polterauer, J. (2011). Corporate Citizenship. In J. Raupp, S. Jarolimek, & F. Schultz (Hrsg.), *Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen Mit Glossar* (S. 435-449). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Backhaus-Maul, H., Biedermann, C., Nährlich, S. & Polterauer, J. (2008). Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte. In H. Backhaus-Maull, C. Biedermann, S. Nährlich, & J. Polterauer (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland* (S. 13-42). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Beise, M. (2003). Politische Stiftungen. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Handbuch Stiftungen. Ziele - Projekte - Management - Rechtliche Gestaltung* (S. 205-225). Wiesbaden: Gabler Fachverlage.
- Bender, R. & Wittig, J. (2009). Stiftung sucht Unternehmen. Zusammenarbeit mit nicht gemeinnützigen Partnern. *Stiftung & Sponsoring*(3), S. 20-22. [http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Stiftung\\_sucht\\_Unternehmen.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Stiftung_sucht_Unternehmen.pdf) (letzter Zugriff: 18.09.2017).
- Birkhölzer, K. (2004). Entwicklung und Perspektiven des Dritten Sektors in Deutschland. Bilanz eines Forschungsvorhabens. In K. Birkhölzer, E. Kistler, & G. Mutz (Hrsg.), *Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt* (S. 9-34). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Birkhölzer, K., Klein, A., Priller, E. & Zimmer, A. (2005). Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven des Dritten Sektors/ Dritten Systems - eine Einleitung. In K. Birkhölzer, A. Klein, E. Priller, & A. Zimmer (Hrsg.), *Dritter Sektor/ Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven* (S. 9-16). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bischoff, A. & Ratajszczak, T. (2015). Stiftungen in der Niedrigzinsphase - aktuelle Zahlen und Fakten. *Stiftungsfokus*, 11, S. 1-16.
- Braun, S. (2004). Solidarität, Gemeinwesen, Gemeinwohl - das Assoziationswesen in aktuellen Diskursen. In H. K. Anheier & V. Then (Hrsg.), *Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl* (S. 131-146). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Braun, S. & Backhaus-Maul, H. (2010). *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. (1976). Abgabenordnung. [https://www.gesetze-im-internet.de/ao\\_1977/AO.pdf](https://www.gesetze-im-internet.de/ao_1977/AO.pdf) (letzter Zugriff: 18.09.2017).
- Bundesministerium für Forschung und Bildung. (2014). Horizont 2020 im Blick. Informationen zum neuen EU-Rahmenprogramm für Forschung und Innovation. [https://www.bmbf.de/pub/Horizont\\_2020\\_im\\_Blick.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Horizont_2020_im_Blick.pdf) (letzter Zugriff: 15.11.2017).
- Bundesregierung. (2010). Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility - CSR) - Aktionsplan CSR -. [https://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Nachhaltigkeit/\\_Substehalte/\\_Anlagen/2010-12-07-aktionsplan-csr.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Nachhaltigkeit/_Substehalte/_Anlagen/2010-12-07-aktionsplan-csr.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (letzter Zugriff: 02.11.2017).
- Bundesverband Deutscher Stiftungen. (2017a). Programm Deutscher Stiftungstag. Europas größter Stiftungskongress. [https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen\\_org/Verband/Was\\_wir\\_tun/Veranstaltungen/DST/2017/DST-2017-Programmheft.pdf](https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Verband/Was_wir_tun/Veranstaltungen/DST/2017/DST-2017-Programmheft.pdf) (letzter Zugriff: 04.11.2017).
- Bundesverband Deutscher Stiftungen. (2017b). *Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen*. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.
- Crane, A. & Seitanidi, M. (2014a). *Social Partnerships and Responsible Business. A research handbook*. London und New York: Routledge.
- Crane, A. & Seitanidi, M. (2014b). Social Partnerships and Responsible Business. What, why and how? In M. Seitanidi & A. Crane (Hrsg.), *Social Partnerships and Responsible Business. A research handbook* (S. 1-12). London und New York: Routledge.
- Eilinghoff, D. & Meyn, C. (2003). Gemeinsam mehr erreichen - Stiftungen als Partner in Kooperationen. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Handbuch Stiftungen* (S. 725-738). Wiesbaden: Gabler.
- Europäische Kommission. (2001). GRÜNBUCH. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366\\_de.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_de.pdf) (letzter Zugriff: 02.11.2017).
- Gauck, J. (2014). *Pressemitteilung: Bundespräsident Joachim Gauck bei der Konferenz „Zeit der Bürger“ anlässlich des 50. Jubiläums der Robert Bosch Stiftung*. Berlin: Bundespräsidialamt.

- Gemelli, G. (2010). Oxymora - Dynamiken des Nonprofit-Sektors zwischen Corporate und Venture Philanthropy *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis* (S. 57-68). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Glasbergen, P. (2007). *Setting the Scene: The Partnership Paradigm in the Making Partnerships, Governance and Sustainable Development*: Edward Elgar Publishing.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4 Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Googins, B. K. & Rochlin, S. A. (2000). Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. *Business and Society Review*, 105(1), S. 127-144.
- Hagedorn, S. & Bischoff, A. (2015). Stiftungskooperationen. *Stiftungsfokus*, 5, S. 1-10. [www.stiftungen.org/stiftungsfokus](http://www.stiftungen.org/stiftungsfokus) (letzter Zugriff: 11.07.2017).
- Heidbrink, L. (2008). Wie moralisch sind Unternehmen? *Corporate Citizenship - Aus Politik und Zeitgeschichte*, 31, S. 3-5.
- Hoelscher, P., Ebermann, T. & Schlüter, A. (Hrsg.). (2010). *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Holzberg, M. (2009). *Erfolgsfaktoren sektorübergreifender Kooperationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Hüther, M., Bergmann, K. & Enste, D. (2015). Unternehmen im öffentlichen Raum. Themen und ordnungspolitische Position. In M. Hüther, K. Bergmann, & D. Enste (Hrsg.), *Unternehmen im öffentlichen Raum. Zwischen Markt und Mitverantwortung* (S. 11-33). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Klein, S. & Siegmund, K. (2010a). *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen. Chancen und Herausforderungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klein, S. & Siegmund, K. (2010b). Partnerschaften zwischen Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen – Eine Innenbetrachtung. In S. Klein & K. Siegmund (Hrsg.), *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen. Chancen und Herausforderungen* (S. 13-18). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lang, N. & Schnieper, P. (2006). *Professionelles Management von Stiftungen*. Bamberg: Difo-Druck.
- Lang, S. (2010). Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen – Erkundungsgänge im Grenzgebiet zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft. In S. Klein & K. Siegmund (Hrsg.), *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen. Chancen und Herausforderungen* (S. 19-42). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Maak, T. & Ulrich, P. (2007). *Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3. Aufl., S. 35-60). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyn, C., Then, V. & Walkenhorst, P. (2003). Einleitung. Verantwortung, Innovation und Effizienz: Stiftungen als Akteure der Bürgergesellschaft und der Demokratie. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Handbuch Stiftungen. Ziele - Projekte - Management - Rechtliche Gestaltung* (S. 1-15). Wiesbaden: Gabler Fachverlage.
- Münkler, H. (2002). Gemeinwohlsemantiken und Selbstbindungen in der Politik. In H. Münkler, H. Joas, H. Hofmann, & B. P. Priddat (Hrsg.), *Gemeinwohl und Gemeinsinn* (S. 83-105). Berlin: Akademie Verlag.
- Oldenburg, F. (2017). Vorwort. In Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), *Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen*. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.
- Palazzo, G. (2010). Die Bedeutung von Partnerschaften zwischen NGOs und Unternehmen. In CSR Studie (Hrsg.), *Situation und Perspektiven zwischen Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs*. Eine Publikation des credibility.wegewerk und der medienfabrik Gütersloh GmbH.
- PHINEO. (2013). *Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen*. Berlin: PHINEO gAG.
- Porter, M. & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), S. 56-68.
- Priddat, B. P. (2004). Soziale Kooperationen. Die künftigen Rollen von Bürger und Sozialstaat. In Eberhard von Kuenheim Stiftung & ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius (Hrsg.), *Verantwortung unternehmen* (S. 118-134). Stuttgart und Leipzig: S. Hirzel Verlag.
- Priddat, B. P. (2006). *Gemeinwohlmodernisierung. Social capital, Moral, Governance*. Marburg: Metropolis Verlag.
- Riess, B. & Schackenberg, P. (2002). Kooperation - Verantwortung - Transparenz: Gesellschaftliche Reformfähigkeit stärken. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Transparenz - Grundlage für Verantwortung und Mitwirkung* (S. 11-22). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Rudolph, B. (2004). Neue Kooperationsbeziehungen zwischen dem Dritten und dem Ersten Sektor - Wege zu nachhaltigen zivilgesellschaftlichen Partnerschaften? In K. Birkhölzer, E. Kistler, & G. Mutz (Hrsg.), *Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt* (S. 35-97). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Seitanidi, M. (2013). Nonprofit-business partnerships as agents for change. In K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. A research handbook* (S. 272-291). London und New York: Routledge.
- Storim, M. (2004). Zur Einführung. Verantwortung unternehmen. In Eberhard von Kuenheim Stiftung & ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius (Hrsg.), *Verantwortung unternehmen* (S. 9-14). Stuttgart und Leipzig: S. Hirzel Verlag.



- Strachwitz, R. G. (2009). Stiftungen im gesellschaftlichen Diskurs. In T. Adam, M. Frey, & R. G. Strachwitz (Hrsg.), *Stiftungen seit 1800. Kontinuitäten und Diskontinuitäten* (S. 1-13). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Strachwitz, R. G. (2010). Stiften, Philanthropie und Venture Philanthropy *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis* (S. 49-56). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Striebing, C. (2017). *Legitimierung von Stiftungen. Bedingungen von Transparenz und Multistakeholder Governance*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Strodtholz, P. & Kühl, S. (2002). Qualitative Methoden der Organisationsforschung - ein Überblick. In S. Kühl & P. Strodtholz (Hrsg.), *Methoden der Organisationsforschung* (S. 11-29). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Theurl, T. & Saxe, A. (2009). *Stiftungskooperationen in Deutschland*. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Visser, W. (2011). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. New York: John Wiley.
- Weger, H.-D. (2004). Unternehmerische Stifter. In Eberhard von Kuenheim Stiftung & ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius (Hrsg.), *Verantwortung unternehmen* (S. 64-78). Stuttgart und Leipzig: S. Hirzel Verlag.
- Weyrich, C. (2010). Gemeinsam stark – über das Zusammenspiel von Unternehmensstiftungen, Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen am Beispiel der Siemens Stiftung. In S. Klein & K. Siegmund (Hrsg.), *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen. Chancen und Herausforderungen* (S. 193-205). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wieland, J. (2004). Verantwortung verdienen. In Eberhard von Kuenheim Stiftung & ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius (Hrsg.), *Verantwortung unternehmen* (S. 30-39). Stuttgart und Leipzig: S. Hirzel Verlag.
- Wieland, J. (2009a). Corporate Social Responsibility - Die Aufgaben privater und öffentlicher Akteure. In J. Wieland (Hrsg.), *CSR als Netzwerk governance - Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten* (S. 7-15). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Wieland, J. (2009b). Die Firma als Kooperationsprojekt der Gesellschaft. In J. Wieland (Hrsg.), *CSR als Netzwerk governance - Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten* (S. 257-287). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Wieland, J. (im Druck). Shared value creation through intersectoral governance. In L. Sacconi & G. Degli Antoni (Hrsg.), *Handbook on the economics of social responsibility: individuals, corporations and institutions*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Zimmer, A. & Priller, E. (2005). Der Dritte Sektor im aktuellen Diskurs. In K. Birkhölzer, A. Klein, E. Priller, & A. Zimmer (Hrsg.), *Dritter Sektor/ Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven* (S. 49-70). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.



2017	Nr. 100	<b>Visualizing the knowledge of Voluntary and Nonprofit Sector Research:</b> Panorama and Foundation <i>Min Chen, Chao Min</i>
	Nr. 101	<b>Transparenz in deutschen Sportstiftungen</b> Eine Untersuchung anhand der Kriterien der "Initiative Transparente Zivilgesellschaft" <i>Oliver Grubert, Matthias Kasper, Daniel Priller</i>
	Nr. 102	<b>Zivilgesellschaftliche Akteure in erinnerungskulturellen Projekten</b> <i>Stephanie Alberding</i>
	Nr. 103	<b>Flüchtlingshilfe und sorgende Gemeinschaft</b> Kirchengemeinden auf dem Weg in die Zivilgesellschaft <i>Henning von Vieregge</i>
	Nr. 104	<b>The Space for Civil Society: Shrinking? Growing? Changing?</b> <i>Mareike Alscher, Eckhard Priller, Susanne Ratka, Rupert Graf Strachwitz</i>
	Nr. 105	<b>Legitimate Institution oder bloß legale Einrichtung?</b> <i>Harm Hendrik Esser</i>
	Nr. 106	<b>Digitaler Strukturwandel der Öffentlichkeit</b> - wie zivilgesellschaftliche Online Plattformen die Öffentlichkeit innovativ nutzen können <i>Lea Frank-Gretic</i>
	Nr. 107	<b>Zivilgesellschaft und Kommunen.</b> Lerneffekte aus dem Zuzug Geflüchteter für das Engagement in Krisen <i>Rudolf Speth, Elke Bojarra-Becker</i>
2018	Nr. 108	<b>Engagiert in neuer Umgebung</b> Empowerment von geflüchteten Menschen zum Engagement <i>Rudolf Speth</i>
	Nr. 109	<b>Zivildienst und Zivilgesellschaft</b> Konkurrenz oder Koproduktion? <i>Daniel Weyermann</i>
	Nr. 110	<b>Gestiftete Autonomie</b> Welchen Beitrag leistet das Stiftungsmodell zur Autonomie von Universitäten <i>Thomas Brunotte</i>
	Nr. 111	<b>Aufnahme und Betreuung geflüchteter Menschen in Berlin</b> Zur Kooperation zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft <i>Markus Edlefsen, Daniel Staemmler</i>
	Nr. 112	<b>A diversity of roles</b> Actions taken by religious communities in Sweden during the "Refugee Crisis" in 2015 <i>Linnea Lundgren</i>
	Nr. 113	<b>Citizens vs. Refugees:</b> Concepts and Applications of Islamic Solidarity in Turkey and the UK <i>Riham Ahmed Khafagy</i>
	Nr. 114	<b>Die Stiftung als Unternehmung und Investor</b> Michael Alberg-Seberich, Michael Borgolte, Siri Hummel
	Nr. 115	<b>Syrian Civil Society Organisations in Lebanon:</b> Assessment and Analysis of existing organisations and conditions under which they operate <i>Linda Mattes</i>
	Nr. 116	<b>Looking back at 50 years of U.S. philanthropy</b> <i>Stanley N. Katz and Benjamin Soskis</i>
	Nr. 117	<b>Herausforderung Humanitäre Hilfe:</b> Politische Bedeutung und kritische Reflexion in Deutschland <i>Martin Quack</i>
	Nr. 118	<b>Die Rolle der Zivilgesellschaft in internationalen Konflikten:</b> Das Beispiel Ruanda <i>Stephen Little, Annika Niebuhr, Daniel Priller, Philipp Stoll</i>
	Nr. 119	<b>Unternehmensbeteiligungen gemeinwohlorientierter Stiftungen in Deutschland</b> <i>Benedikt Johannes Ott</i>